

**Competencias directivas y estilo de liderazgo requeridas por la persona gestora  
educativa para la implementación del Programa Bandera Azul Ecológica en el  
Centro Educativo Universitario para Niños y Adolescentes  
(CEUNA)**

Tesis presentada en la  
División de Educación para el Trabajo  
Centro de Investigación y Docencia en Educación  
Universidad Nacional

Para optar al grado de Licenciatura en  
Administración Educativa

Valery Fallas Bermúdez  
María Yuliana Mena Vega

Febrero, 2024



**Competencias directivas y estilo de liderazgo requeridas por la persona gestora  
educativa para la implementación del Programa Bandera Azul Ecológica en el  
Centro Educativo Universitario para Niños y Adolescentes  
(CEUNA)**

Tesis presentada en la  
División de Educación para el Trabajo  
Centro de Investigación y Docencia en Educación  
Universidad Nacional

Para optar al grado de Licenciatura en  
Administración Educativa

Valery Fallas Bermúdez  
María Yuliana Mena Vega

Febrero, 2024

**Competencias directivas y estilo de liderazgo requeridas por la persona gestora educativa para la implementación del Programa Bandera Azul Ecológica en el Centro Educativo Universitario para Niños y Adolescentes (CEUNA)**

Valery Fallas Bermúdez  
María Yuliana Mena Vega

**Aprobado por:**

Tutor del Trabajo Final de Graduación

Mag. Warner Ruiz Chaves

Lectora

Dra. Norma Virginia Cerdas Montano

Lectora

Mag. Raquel Mora Hernández

Firmado por VICTOR JULIO VILLALOBOS BENAVIDES (FIRMA)  
PERSONA FISICA, CPF-01-1112-0942.  
Fecha declarada: 29/02/2024 11:16 AM

Representación del Decanato

M.Sc. Víctor Villalobos Benavides

Representante Dirección de Unidad Académica

M.Ed. Ana Lidieth Montes Rodríguez

Nota: La hoja de firmas contiene únicamente la firma digital de la persona directora de la Unidad Académica, con base en el acuerdo UNA-CO-CIDE-ACUE- 214-2020.

## **Dedicatorias**

A mi madre Sussy Bermúdez Chavarría, por ser mi apoyo incondicional en todo este proceso y en la vida, te amo.

A mi tía Cintia Elena Bermúdez Chavarría por ser siempre una persona inspiradora, en su labor constante por la lucha de una mejor educación para los niños y niñas del Hospital Nacional de Niños y muchos más.

A todas las personas que de alguna manera aportaron granitos de arena para alcanzar esta meta.

Valery

A mi esposo Kenneth Alfredo Cubillo Jiménez y mi hijo Matías Santiago Cubillo Jiménez por ser mi fuente de inspiración y mis compañeros en todas las etapas de este viaje. Tu paciencia, aliento y amor han iluminado mi camino.

A mi madre, María Vega Orozco, cuyo amor, apoyo incondicional y sacrificios han sido la fuerza impulsora detrás de cada logro en mi vida. Gracias por estar siempre ahí y creer en cada paso que he dado.

A todos aquellos que, de una forma u otra, han contribuido a este viaje educativo, este logro es también suyo. Gracias por ser parte de mi historia y por compartir este emocionante capítulo conmigo.

Yuliana

## **Agradecimientos**

En el cierre de este viaje académico, nos gustaría expresar nuestro profundo agradecimiento a todas las personas que contribuyeron de manera significativa a la realización de esta tesis. Este proyecto representa no solo un esfuerzo personal, sino una colaboración enriquecedora de mentes y corazones comprometidos con el conocimiento y la excelencia.

Nuestra gratitud se extiende a nuestro profesor Mag. Warner Ruiz Chaves, cuya orientación experta y apoyo constante fueron fundamentales para dar forma a este trabajo. Aprecio sinceramente su paciencia, sabiduría y dedicación a mi crecimiento académico.

Queremos agradecer también a la Profesora, Dra. Virginia Cerdas Montano, Mag. Raquel Mora Hernández y Dra. Ileana Vargas Jiménez por sus valiosas contribuciones y asesoramiento a lo largo de este proceso. Cada conversación y sugerencia ha dejado una huella significativa en mi desarrollo como estudiante e investigador.

Agradecemos a nuestros compañeros de clase y amigos por su estímulo constante, intercambio de ideas y apoyo emocional. Sus perspectivas únicas y amistad han sido un faro de luz en los momentos desafiantes.

A nuestra familia, les estamos profundamente agradecidas por su amor incondicional, paciencia y apoyo constante. Su influencia positiva ha sido mi ancla en este viaje académico.

Finalmente, agradecemos a todos aquellos que participaron de alguna manera en este proyecto. Este logro no habría sido posible sin la colaboración y contribuciones de cada uno de ustedes.

Este trabajo es un testimonio de la dedicación y esfuerzo colectivo de una comunidad comprometida con la excelencia académica. Gracias a todos por ser parte de este capítulo significativo en nuestra vida.

Con gratitud, Valery Fallas Bermúdez y María Yuliana Mena Vega.

## Resumen

Fallas, V; Mena M-Y. *Competencias directivas y estilo de liderazgo requeridas por la persona gestora educativa para la implementación del Programa Bandera Azul Ecológica en el Centro Educativo Universitario para Niños y Adolescentes (CEUNA)*.

Esta investigación se centra en explorar las competencias directivas y el estilo de liderazgo necesarios para la implementación exitosa del Programa Bandera Azul Ecológica en el Centro Educativo Universitario para Niños y Adolescentes (CEUNA). El enfoque de investigación es el cualitativo, con un estudio de tipo fenomenológico. A través de entrevistas y percepciones de diversos actores dentro de la comunidad educativa, se examinan los criterios de obtención de las cinco estrellas del programa y cómo la gestión educativa, en particular las competencias directivas y el liderazgo, influyen en este proceso.

Se identifica que el gestor educativo desempeña un papel fundamental al liderar y coordinar los esfuerzos de la comunidad para cumplir con los criterios ecológicos. Esto implica habilidades de planificación estratégica, organización de recursos y supervisión de proyectos. Además, se destaca la importancia de poseer competencias directivas, como liderar equipos, promover la comunicación efectiva y fomentar un ambiente de trabajo en equipo.

El estilo de liderazgo del gestor educativo, según las percepciones de la comunidad educativa, es crucial. Se aboga por un liderazgo participativo y colaborativo que involucre a todos los miembros en la promoción de prácticas ambientales sostenibles. Este estilo no solo establece metas, sino que inspira, promueve la confianza y empodera a los participantes para tomar decisiones compartidas.

En el cierre, se destaca la importancia de estas competencias y estilo de liderazgo en la gestión educativa, no solo para cumplir con los estándares ambientales, sino también para cultivar una cultura de innovación y mejora continua. Este análisis ofrece recomendaciones a gestores, docentes, el centro educativo y las autoridades educativas, delineando los alcances y limitaciones de la investigación. En conjunto, esta investigación proporciona una visión integral de los elementos clave que contribuyen al éxito del Programa Bandera Azul Ecológica en el CEUNA.

**Palabras clave.** Programa bandera azul, gestión educativa, gestión curricular, competencias directivas.

## Tabla de contenidos

Dedicatorias	
Agradecimientos	
Resumen	v
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	
Lista de abreviaturas	xii
<b>Capítulo I</b>	<b>1</b>
Introducción	1
Tema de investigación	1
Descripción y formulación del problema	1
Justificación	3
Antecedentes	7
Planteamiento y formulación del problema.	11
Propósitos	122
Propósito General	12
Propósitos específicos	12
<b>Capítulo II</b>	<b>13</b>
Marco referencial	13
Política Educativa Costarricense	13
Programa Bandera Azul Ecológica	15
Programa Bandera Azul Ecológica para Centros Educativos (PBAE-CE)	16
Acciones del centro educativo en el marco PBAE-CE	17
Eje de la Gestión del Centro Educativo para la Política de Educación para el	
Desarrollo Sostenible	21
Gestión Educativa	21



Gestión Curricular	25
Competencias Directivas	26
Liderazgo	31
Liderazgo Emocional	33
Liderazgo de Servicio	33
Liderazgo Carismático	33
Liderazgo Transaccional	33
Liderazgo Transformacional	33
Capítulo III	34
Marco metodológico	34
Enfoque de investigación	34
Población participante	38
Categorías de análisis	40
Estrategias metodológicas	42
Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.	45
Entrevista a Profundidad y Grupos Focales o de Discusión	47
Viabilidad	50
Consideraciones éticas	50
Capítulo IV	52
Análisis e interpretación de los resultados	52
Programa Bandera Azul Ecológica para centros educativos (PBAE-CE)	53
Concepto PBAE-CE	53
Gestión Ambiental en el PBAE-CE.	55
Gestión Educativa en el PBAE-CE.	61
Competencias Directivas	72

Comunicación.	74
Creatividad.	76
Trabajo en Equipo.	78
Liderazgo	83
Capítulo V	89
Conclusiones	89
Conclusiones propósito general.	89
Conclusiones primer propósito específico.	89
Conclusiones segundo propósito específico.	90
Conclusiones tercero propósito específico.	92
Recomendaciones	93
Recomendaciones a las personas gestoras	93
Recomendaciones a las personas docentes	93
Recomendaciones al centro educativo	93
Recomendaciones al MEP	93
Alcances	94
Limitaciones	94
Referencias	95
Apéndices	101

## Índice de tablas

Tabla 1	
<i>Resumen de categorías y acciones del PBAE-CE</i>	17
Tabla 2	
<i>Distribución de estudiantes por nivel CEUNA 2022</i>	39
Tabla 3	
<i>Categorías y subcategorías de análisis y sus definiciones</i>	40
Tabla 4	
<i>Esquema de instrumentos aplicados y la población participante</i>	46
Tabla 5	
<i>Diferencias entre la entrevista a profundidad y el grupo de discusión</i>	47
Tabla 6	
<i>Criterios de gestión ambiental para la obtención de una estrella en el PBAE-CE</i>	56
Tabla 7	
<i>Criterios de gestión ambiental para la obtención de dos estrellas en el PBAE-CE</i>	57
Tabla 8	
<i>Criterios de gestión ambiental para la obtención de tres y cuatro estrellas en el PBAE-CE</i>	58
Tabla 9	
<i>Criterios de gestión ambiental para la obtención de cinco estrellas en el PBAE-CE</i>	60
Tabla 10	
<i>Criterios de gestión educativa para la obtención de una estrella en el PBAE-CE</i>	63
Tabla 11	
<i>Criterios de gestión educativa para la obtención de dos estrellas en el PBAE-CE</i>	64
Tabla 12	
<i>Criterios de gestión educativa para la obtención de tres estrellas en el PBAE-CE</i>	65
Tabla 13	
<i>Criterios de gestión educativa para la obtención de cuatro estrellas en el PBAE-CE</i>	67
Tabla 14	
<i>Criterios de gestión educativa para la obtención de cinco estrellas en el PBAE-CE</i>	67
Tabla 15	

Datos destacados de la categoría PBAE-CE	69
Tabla 16	
Datos destacados de la categoría competencias directivas	81
Tabla 17	
Datos destacados de la categoría liderazgo	87

## Índice de figuras

Figura 1	
<i>Fases y etapas de la metodología cualitativa</i>	42
Figura 2	
<i>Organización de las categorías de análisis</i>	52
Figura 3	
<i>Triangulación de datos de concepto, gestión ambiental y gestión educativa del PBAE-CE</i>	71
Figura 4	
<i>Triangulación de las competencias directivas de comunicación, creatividad y trabajo en equipo</i>	83
Figura 5	
<i>Triangulación de Liderazgo</i>	88

## Lista de abreviaturas

AyA.	Acueductos y Alcantarillados
CEUNA.	Centro Educativo Universitario para Niños y Adolescentes
MEP.	Ministerio de Educación Pública
ODS.	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONU.	Organización de las Naciones Unidas, Organización de las Naciones Unidas
PBAE.	Programa Bandera Azul Ecológica
PBAE-CE.	Programa Bandera Azul Ecológica para Centros Educativos

## **Capítulo I**

### **Introducción**

El Programa Bandera Azul Ecológica, específicamente para centros educativos, se desarrolla en Costa Rica desde el año 2004, el propósito de este es buscar el desarrollo y la sostenibilidad, en concordancia con la protección de los recursos naturales, además de la implementación de acciones para mitigar y adaptarse al cambio climático (Ministerio de Educación Pública, 2021).

El objetivo de este trabajo final de graduación es analizar las competencias directivas y el estilo de liderazgo desarrollado, desde la gestión educativa, para la implementación exitosa de este programa, específicamente en el Centro Educativo Universitario para Niños y Adolescentes (CEUNA).

Como parte importante de toda investigación, se realiza un estado del arte o revisión bibliográfica, la cual permite plantear las bases y líneas de estudio del tema. Se hace referencia a autores de nivel internacional y nacional, que han publicado información e ideas importantes con respecto al tema ambiental y desarrollo sostenible.

### **Tema de investigación**

Competencias directivas y estilo de liderazgo de la persona gestora educativa para la implementación del Programa Bandera Azul Ecológica en el Centro Educativo Universitario para Niños y Adolescentes (CEUNA).

### **Descripción y formulación del problema**

En el Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2020, elaborado por la Organización de las Naciones Unidas, se indica que:

La crisis climática continúa sin cesar a medida que la comunidad mundial rehúye el compromiso total requerido para su reversión. El año 2019 fue el segundo más cálido registrado y el final de la década más cálida (2010-2019), trayendo consigo incendios forestales masivos, huracanes, sequías, inundaciones y otros desastres climáticos en

todos los continentes... A pesar de la drástica reducción de la actividad humana debido a la crisis de COVID-19, la caída resultante del 6 por ciento en las emisiones proyectada para 2020 no alcanza este objetivo, y se espera que las emisiones aumenten a medida que se levanten las restricciones. Si el mundo no actúa ahora, y con fuerza, los efectos catastróficos del cambio climático serán mucho mayores que la pandemia actual (p. 13).

Del párrafo anterior se puede inferir que, a pesar de los acuerdos que se plantean los esfuerzos realizados no han sido suficientes para subsanar el tema de la sustentabilidad medio ambiental en el planeta. Por lo anterior, la educación formal es uno de los pilares para generar cambios en la sociedad en general, y como personas gestoras educativas, las competencias directivas que puedan ser implementadas harán que los centros educativos puedan colaborar con iniciativas que permitan el mejoramiento en la educación ambiental de las personas desde edades tempranas. Sin embargo, según el Programa Estado de la Nación (2021):

El perfil de puesto de la persona directora en Costa Rica presenta debilidades cuando se compara con las dimensiones promovidas internacionalmente en áreas como planteamiento de una visión rectora de su centro, promoción de una cultura orientada a la mejora y a la colaboración, cumplimiento de normas dirigidas a facilitar un clima de seguridad y de bienestar que favorezca el aprendizaje, desarrollarse y desarrollar a otros (p. 213).

Es por esto, por lo que toma gran relevancia establecer las características ideales y las acciones necesarias de la persona gestora de un centro educativo, considerando las estrategias implementadas de manera exitosa en el Programa Bandera Azul Ecológica para que puedan ser replicadas, esto va a permitir que muchas otras instituciones puedan aplicar competencias y habilidades similares, que les permitan cruzar la meta y obtener el galardón deseado, al mismo tiempo que contribuyen a la mitigación del cambio climático.

A continuación, se plantea el problema para esta investigación: ***¿Cuáles son las competencias directivas y el estilo de liderazgo requeridas por la persona gestora educativa para la implementación exitosa del Programa Bandera Azul Ecológica, en el Centro Educativo Universitario para Niños y Adolescentes (CEUNA)?***



## **Justificación**

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son un conjunto de 17 objetivos que abordan una amplia gama de desafíos globales, incluyendo la erradicación de la pobreza, la igualdad de género, la salud, la educación, el agua limpia, la paz y la justicia, entre otros. Estos fueron propuestos por la ONU en el año 2015.

Además, incluye 169 metas para llevarlos a cabo y constituyen acciones para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar las vidas y las perspectivas de las personas en todo el mundo. Una de las metas para cumplir con el cuarto objetivo de esta agenda 2030, aprobado por la ONU (2015), hace referencia a la educación de la siguiente manera:

De aquí a 2030, asegurar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas mediante la educación para el desarrollo sostenible y los estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad de género, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y la contribución de la cultura al desarrollo sostenible (p. 20).

Esta meta recae directamente en la gestión de las instituciones educativas, las cuales tienen la responsabilidad de formar a los ciudadanos del futuro, bajo la regulación de diferentes políticas, programas e iniciativas de los gobiernos locales para el desarrollo sostenible y cuidado del medio ambiente. Por ejemplo, en Costa Rica, el mismo año de la aprobación de la Agenda 2030, el Ministerio de Educación Pública instauró una nueva política curricular, titulada “Educar para una nueva ciudadanía”. Uno de los pilares de esta política, es la educación para el desarrollo sostenible, la cual el Ministerio de Educación Pública (2015) define como:

Un deseo explícito por una nueva relación del ser humano con las demás personas, con las otras formas de vida y, en general, con el ambiente. Procura armonizar el desarrollo social con el desarrollo económico y considera, además, la sostenibilidad de los recursos disponibles para cada pueblo, región o país y para el planeta. Reconoce que los recursos son finitos y que somos parte de un planeta único, que no podemos continuar degradando,

sino que debemos fortalecerlo a partir de nuevas relaciones del ser humano con sus congéneres y con su entorno. (p. 15)

Todas las actividades relacionadas con el párrafo anterior, se fortalecen y nutren desde el acompañamiento de la Gestión Educativa, por medio de la administración de los recursos curriculares, primeramente, y luego desde la administración de los recursos físicos, humanos y financieros, que van a llegar a dar apoyo a esa dirección curricular que se establezca.

Por otra parte, en el año 2016, tras una serie de reflexiones, el Ministerio de Educación Pública introdujo una nueva política educativa, publicada en el año 2017, la cual se titula: “La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad.”. Esta política establece una serie de referencias en cuanto al desarrollo educativo que van a permitir el cumplimiento de metas establecidas tanto a nivel nacional como internacional, tal es el caso de los compromisos adquiridos en los acuerdos de la ONU, mencionados anteriormente. Bajo esta declaración, el Consejo Superior de Educación de Costa Rica (2017) incluye, de manera directa entre sus principios y ejes, la educación para el desarrollo sostenible, el cual dicta lo siguiente:

La educación se torna en la vía de empoderamiento de las personas a fin de que tomen decisiones informadas, asuman la responsabilidad de sus acciones individuales y su incidencia en la colectividad actual y futura, y que en consecuencia contribuyan al desarrollo de sociedades con integridad ambiental, viabilidad económica y justicia social para las presentes y futuras generaciones. (p. 11)

Para lograr el cumplimiento de esta nueva política, se debe realizar una transformación curricular y de los espacios para la convivencia en los centros educativos, una evolución del docente como mediador en los procesos de aprendizaje y en constante actualización, con el adecuado acompañamiento del director o directora como líder del centro educativo, además se requiere de un cambio a nivel institucional, donde exista mayor participación de los estudiantes y sus familias, siendo el centro educativo el núcleo de las comunidades.

Por último, es de vital importancia llevar a cabo una transformación en la gestión educativa que redefina su relación con el entorno. La administración de los diversos recursos debe enriquecerse a través de conexiones con el exterior, estableciendo alianzas con

organizaciones, colaborando con los medios de comunicación, participando en el ámbito internacional y cooperando con distintas entidades educativas. Estas colaboraciones deben fomentar la innovación y el dinamismo, y estar alineadas con la Política Pública del país, como se establece en el informe del Consejo Superior de Educación de Costa Rica en 2017.

De esta manera, se logra destacar la importancia que tiene la Gestión Educativa para el desarrollo de las nuevas políticas y cómo es que, desde esta especialidad, se contribuye directamente con el cumplimiento de metas y compromisos del país a nivel internacional, como un sistema complejo que se compone de pequeños aportes de todos los ciudadanos.

Más recientemente, se vio la necesidad de desarrollar la Política de Educación para el Desarrollo Sostenible, la cual tiene un enfoque más definido y viene a apoyar el trabajo que se realiza con la Política Curricular y la Política Educativa. En este nuevo documento el Ministerio de Educación Pública (2020) establece que “la gestión institucional del centro debe ser coherente con sus metas, al experimentar y concretar la sostenibilidad en el día a día” (p. 56).

Son las actividades que se realizan cotidianamente las que cobran mayor importancia, la forma en la que se desarrollan los planeamientos, los espacios de recreación que se gestionen desde la dirección, los talleres y clubes asignados cuidadosamente por la persona directora. Como parte de las actividades co-curriculares que se pueden desarrollar en los centros educativos está el Programa Bandera Azul Ecológica para centros educativos, categoría que se incorporó en el año 2004 en este país. Este programa es impulsado por el Ministerio de Educación Pública de Costa Rica en colaboración con el Programa Bandera Azul Ecológica, que promueve la adopción de buenas prácticas ambientales en instituciones educativas en el país. La iniciativa tiene como objetivo fomentar la sostenibilidad, la conciencia ambiental y el compromiso con la protección del medio ambiente en los centros educativos nacionales. El MEP (2021) describe el programa como:

Es una estrategia que promoverá la adopción de prácticas sostenibles, responsables y amigables con el ambiente en los centros educativos y sus comunidades; para coadyuvar el fomento de una cultura ambientalmente saludable afín con el desarrollo sostenible de las comunidades, mediante la incorporación de prácticas cotidianas (p. 6).

Este programa evalúa y otorga la Bandera Azul Ecológica a los centros educativos que cumplen con los requisitos y criterios establecidos para la promoción de buenas prácticas ambientales y la sostenibilidad. La organización de estas acciones, se dividen en dos grupos, el primero son de gestión ambiental, donde se involucran actividades que mejoren el desempeño ambiental y puedan ser medibles, por ejemplo, la disminución de consumo eléctrico o de agua, disminución de uso de papel, disminución de residuos sólidos, entre otros. Como segundo grupo, se tienen las acciones educativas, que corresponden al fortalecimiento de las habilidades mencionadas en la Política Curricular y la Política de Educación para el Desarrollo Sostenible, donde se vincula el Programa Bandera Azul Ecológica para Centros Educativos con el programa de estudio de cada materia en los planes didácticos.

La presente investigación viene a enriquecer la información acerca de las competencias y estilo de liderazgo que debe desarrollar un Gestor Educativo, específicamente para la implementación de programas ambientales como lo es el Programa Bandera Azul Ecológica. Se plantea tomar la institución Centro Educativo Universitario para Niños y Adolescentes (CEUNA), ubicado en Heredia, el cual obtuvo el galardón máximo de cinco estrellas en el año 2019. La recolección de esta información se realiza por medio de entrevistas y un grupo focal, con la colaboración de la comunidad educativa.

En caso de no ser investigado este tema, se perderá una gran oportunidad para continuar apoyando la implementación de los objetivos de la agenda 2030, desarrollados por la ONU, así como también, la aplicación de los esfuerzos que ha venido haciendo el MEP para la implementación de una política curricular basada en el desarrollo sostenible. Esta se considera una oportunidad para dar a conocer las acciones realizadas por la persona gestora educativa para implementar con éxito el PBAE-CE, estas pueden servir de referencia para que otras instituciones educativas logren alcanzar el objetivo.

Para abordar de manera más profunda el tema de investigación se presentan a continuación el resultado de la indagación a nivel nacional, donde se toma como referencia el Programa Bandera Azul Ecológica, las competencias directivas y el estilo de liderazgo de la persona gestora educativa.

## **Antecedentes**

A *nivel nacional*, se encuentran algunos estudios e informes que abordan la implementación del desarrollo sostenible y programas ambientales en centros educativos. Algunos de estos informes se enfocan de manera específica en la contextualización detallada de la implementación del Programa Bandera Azul Ecológica (PBAE).

En un estudio realizado en 2012, Fernández Obando se propuso identificar los factores que influyen en el éxito de la experiencia del Programa Bandera Azul Ecológica desde la perspectiva del cuerpo docente, personal administrativo y estudiantes de sexto año de la Escuela República de Haití.

Sus hallazgos revelaron que la orientación ambientalista de la institución desempeña un papel fundamental en la creación de una conciencia y una cultura en este ámbito. La participación activa de la directora de la institución se destaca como un importante impulsor del proceso asociado al Programa Bandera Azul Ecológica, lo que garantiza su eficaz funcionamiento dentro de la escuela, proporcionando a la comunidad educativa una dirección clara y un enfoque sólido para este proyecto.

Chaves y Mora (2019) evidenciaron el cambio positivo en ámbitos de educación ambiental y salud pública que ha generado el PBAE desde el año 1996 hasta el 2018, asimismo, describieron el aumento de instituciones que participan en el programa y la cantidad de centros educativos galardonados y como este se replicó en Panamá, Honduras y Perú. Sin embargo, señalaron que en el 2017 de todas las instituciones educativas inscritas solo el 70% logran obtener el galardón y el caso es muy similar para el 2016 y 2015.

Por su lado, Sandoval y Lacayo (2019) en un estudio cualitativo estudiaron la biopedagogía mediante la promoción de la sensibilización de la comunidad estudiantil mediante el paradigma constructivista en una comunidad guanacasteca durante el año 2019; al respecto concluyeron que es muy deficiente cómo se trabajan las lecciones del Programa Bandera Azul Ecológica, debido a que las estrategias de mediación pedagógica utilizadas para impartir el programa son escasas, ya que no existen lecciones, espacios ni recursos destinados para dicho programa, el cual afecta el compromiso ambiental de los aprendientes tanto adentro como afuera de la institución.

En temas de ambiente y desarrollo sostenible, el Programa del Estado de la Nación (2019), en su séptimo informe se refiere directamente al ámbito educativo, señala que, pese a que Costa Rica se auto identifica como un “país ecológico” y tener grandes logros en materia de conservación, la forma de gestionar y proteger su patrimonio natural no es, en términos globales, sostenible. Esto se debe a que existe una brecha significativa entre el marco legal, normativas y políticas y las capacidades institucionales reales.

En cuanto a las competencias y liderazgo de la persona gestora administrativa en el año 2021, se destaca el Capítulo 5 del Estado de la Educación, parte de los hallazgos importantes de este informe es la falta de actualización del perfil de los directores, cómo se siguen utilizando paradigmas tradicionales que no permiten gestionar como lo piden las nuevas corrientes educativas a nivel internacional.

En este caso específico, para la implementación de Programas como Bandera Azul Ecológica en Centros Educativos, se requiere de un alto valor de liderazgo, motivación y responsabilidad; siendo la persona gestora administrativa la primera en buscar los recursos, espacios y momentos en los cuales se pueda implementar el PBAE-CE, proyectándolo a la comunidad educativa, con el fin de lograr alcanzar las metas establecidas para la implementación de dicho programa.

Tras examinar investigaciones a nivel nacional relacionadas con el tema en desarrollo, es oportuno dirigir la atención hacia los antecedentes a nivel internacional, como los que se describen a continuación.

Desde la *perspectiva internacional* se desarrollan temáticas en las que involucran la implementación de aspectos ambientales, mismos que son relacionados en esta investigación con la ejecución del PBAE, así como las competencias directivas y el liderazgo de las personas gestoras administrativas en distintos espacios educativos.

Leyva, Leyva y Parrado (2017) realizaron una investigación, la cual tuvo como objetivo evaluar la preparación de directores por medio de indicadores como: promover la sostenibilidad, aumentar la capacidad de las poblaciones para abordar cuestiones ambientales y desarrollo humano, integración de todas las disciplinas, utilización de

medios efectivos de comunicación; todo esto, antes y después de la implementación de un sistema de actividades metodológicas para la educación ambiental, introducida en la práctica escolar de sus respectivas instituciones educativas.

Los resultados obtenidos mediante los diferentes métodos de investigación permitieron comprobar que existían dificultades marcadas en la preparación de los directores para dar tratamiento a la temática ambiental, por ejemplo: falta de conocimiento y conciencia ambiental, escasez de recursos, resistencia al cambio, ausencia de apoyo institucional, limitaciones de tiempo y carga de trabajo, necesidad de capacitación adicional.

Otra investigación fue la de Llatas (2018), el objetivo de este trabajo fue identificar la inadecuada gestión curricular en el enfoque ambiental de la Institución Educativa Pública N° 16076 José María Arguedas-Bellavista, para lo cual realiza un diagnóstico y crear un plan de acción para fortalecer la gestión curricular, el clima escolar, monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, con un enfoque ambiental.

Como parte de las conclusiones se tiene que la planificación curricular de la institución educativa está desvinculada del enfoque ambiental, por lo que se recomienda que los directivos y los docentes de forma colegiada, deben implementar unidades y sesiones de aprendizaje para asumir compromisos de promoción y cuidado del medio ambiente en los integrantes de toda la comunidad educativa.

Además, el monitoreo y acompañamiento que se ejecuta a los docentes no recoge evidencias acerca de la aplicación del enfoque ambiental y las normas de convivencia de la institución educativa tampoco lo reflejan.

También se puede mencionar el artículo elaborado por Henao Hueso y Sánchez Arce (2019), en el cual elaboran un análisis comparativo entre el diseño curricular nacional y local colombiano, con la revisión de un estudio presentado por la Secretaría de Educación de Santiago de Cali, para evaluar, diagnosticar y planear sistemáticamente los Proyectos Ambientales Escolares. Una de las conclusiones de la investigación es que existe una gran brecha entre el modelo curricular presentado a nivel nacional que contiene la educación ambiental como eje transversal y lo que ocurre a nivel de las instituciones educativas las cuales no cuentan con las metodologías pertinentes.

Así mismo, Cázares Hernández y Romo Aguilar (2019) analizaron cómo se incorporan las prácticas de educación ambiental en una escuela primaria pública y otra privada. Algunos hallazgos importantes fueron la necesidad de definir objetivos claros que marquen una ruta de seguimiento, crear alianzas con padres de familia, otras instituciones y organismos con intereses similares, conocer el origen y la cultura de la comunidad y por último conocer la percepción de los estudiantes, como una forma de evaluar el trabajo. Todas estas tareas se deben realizar desde la dirección de un liderazgo fuerte y con una visión clara.

Bermúdez (2019) en primer lugar, señala que la educación ambiental ejerce una influencia significativa en la gestión de los residuos sólidos. Además, se sugiere que las diferencias en las actitudes hacia el cambio en relación con el manejo de ese tipo de residuos pueden estar vinculadas al tiempo de capacitación en educación ambiental. Los resultados revelan de manera concluyente que el programa de educación ambiental ha tenido un impacto significativo en las actitudes de los individuos involucrados en la gestión de residuos sólidos, subrayando así la importancia crítica de la educación ambiental en este ámbito.

Es por esto, que se debe considerar la importancia de vincular la educación para el desarrollo sostenible, tanto a nivel curricular como con la gestión misma de los diferentes recursos de la institución, trabajándolo todo como un conjunto de manera integral y no como áreas individuales.

Por otra parte, según López y Álamo (2019), los resultados de su estudio permitieron reconocer que el desempeño ambiental de los estudiantes se da como resultado de una actitud arraigada en sus propias convicciones, y no solamente como una parte de su formación académica. Se debe resaltar que este estudio incluyó entrevistas con los administradores de los centros educativos participantes, para identificar los factores de gestión que influyeron en los valores de ecoeficiencia, lo que subraya la importancia del papel desempeñado por los gestores educativos en este contexto.

A modo resumen, los estudios nacionales han resaltado la importancia de la orientación ambientalista de las instituciones y el papel crucial de los gestores educativos en la promoción de la educación ambiental. Estos estudios también han identificado desafíos en la preparación de directores y la necesidad de actualizar los perfiles de liderazgo para alinearse con las nuevas corrientes educativas a nivel internacional. Por otro lado, a nivel internacional, se han realizado



investigaciones que evalúan la preparación de directores en relación con indicadores clave para promover la sostenibilidad y abordar cuestiones ambientales. También se reveló que hay deficiencias en la formación de los directores, como la falta de conocimiento y recursos, la resistencia al cambio y la necesidad de capacitación adicional.

Se puede decir que, la revisión de los antecedentes a nivel nacional e internacional permite identificar la necesidad de investigar y abordar los desafíos en la implementación de la educación ambiental y la gestión de recursos sostenibles en los centros educativos. Estos antecedentes ayudan a visibilizar las brechas y necesidades de investigación que llevarán a formular y abordar el problema de investigación en esta área.

### **Planteamiento y formulación del problema.**

La educación ambiental se ha convertido en un componente esencial en el currículo educativo, desempeñando un papel fundamental en la promoción de la conciencia ambiental y la sostenibilidad en la sociedad actual. En este contexto, el PBAE se ha establecido como una iniciativa valiosa en Costa Rica, destinada a fomentar prácticas sostenibles y la gestión responsable de recursos naturales en las instituciones educativas.

El CEUNA en Heredia, ha adoptado el PBAE como parte de su compromiso con la educación ambiental. Sin embargo, la implementación exitosa de este programa no solo depende de la adhesión de la comunidad educativa, sino también de las competencias directivas y el estilo de liderazgo de la persona gestora del centro educativo.

El problema central que motiva esta investigación radica en la necesidad de comprender *¿Cuáles son las competencias directivas y el estilo de liderazgo requeridas por la persona gestora educativa para la implementación exitosa del Programa Bandera Azul Ecológica, en el Centro Educativo Universitario para Niños y Adolescentes (CEUNA), Heredia?*

La efectividad de un programa como el PBAE depende en gran medida de la capacidad de liderazgo de la persona gestora para influir en la cultura organizacional y motivar a la comunidad educativa a participar activamente en las iniciativas de educación ambiental.

En este contexto, es fundamental abordar las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuáles son los criterios para la obtención de las cinco estrellas en el Programa Bandera Azul Ecológica para centros Educativos?

¿Cuáles son las competencias directivas, que le permiten a la persona gestora educativa, liderar para la implementación del Programa Bandera Azul Ecológica en el CEUNA?

¿Cuál es el estilo de liderazgo de la persona gestora educativa, que impulsa a promover una cultura de sostenibilidad y responsabilidad ambiental en el CEUNA?

Este estudio busca proporcionar información valiosa que no solo beneficiará al CEUNA, sino que también puede ser relevante para otras instituciones educativas que buscan promover la educación ambiental y la gestión sostenible de recursos. Además, contribuirá a la comprensión de la importancia del liderazgo educativo en la promoción de una cultura de sostenibilidad y conciencia ambiental en el ámbito educativo, lo que a su vez puede influir en la sociedad en general.

## **Propósitos**

### **Propósito General**

Analizo las competencias directivas y el estilo de liderazgo requeridas por la persona gestora educativo en la implementación exitosa del Programa Bandera Azul Ecológica, en el Centro Educativo Universitario para Niños y Adolescentes (CEUNA), Heredia.

### **Propósitos específicos**

- Identifico los criterios para la obtención de las cinco estrellas en Instituciones Educativas del Programa Bandera Azul Ecológica utilizados por el CEUNA.
- Establezco las competencias directivas de la persona gestora educativa, desde la opinión de la comunidad educativa.
- Determino el estilo de liderazgo de la persona gestora educativa del CEUNA a partir de las opiniones de la comunidad educativa.

## Capítulo II

### Marco referencial

En esta sección se desarrollan diferentes conceptos en los que se basa esta investigación en particular, como la gestión educativa, competencias directivas y estilos de liderazgo de las personas directivas, así como la conformación y áreas que cubre el Programa Bandera Azul Ecológica para Centros Educativos en Costa Rica.

La información se obtiene por medio de la recopilación bibliográfica que viene dándose desde la construcción del estado del arte, los antecedentes ya establecidos y la justificación. Esta información se obtiene de bases de datos, repositorios, entre otras fuentes de información.

### Política Educativa Costarricense

Rojas (2017) describe que el sistema educativo costarricense se caracteriza por su compromiso con la educación inclusiva y la igualdad de oportunidades. La educación en Costa Rica es obligatoria y gratuita para todos los ciudadanos, desde la educación preescolar hasta la educación secundaria. Además, el país ha mantenido un enfoque significativo en la inversión en educación, lo que ha contribuido a altos índices de alfabetización y acceso a la educación en comparación con otros países de la región.

Además, también menciona que el Ministerio de Educación Pública (MEP) es el organismo encargado de regular y supervisar el sistema educativo en Costa Rica. El currículo nacional se enfoca en el desarrollo integral de los estudiantes, promoviendo valores cívicos, habilidades sociales, conocimientos científicos y humanísticos, así como el respeto por la diversidad cultural y ambiental. El MEP establece las políticas educativas, diseña los currículos y administra los recursos educativos. Se encarga de la formación y capacitación docente, así como de la evaluación y certificación de los estudiantes.

El currículo nacional costarricense se centra en el desarrollo integral de los estudiantes, fomentando habilidades cognitivas, sociales, emocionales y éticas. Se busca que los estudiantes adquieran conocimientos en áreas fundamentales como matemáticas, ciencias, lenguaje, estudios sociales, así como en artes, educación física, tecnología y una segunda lengua

(generalmente inglés). También se promueve la educación en valores, la conciencia cívica y la participación ciudadana.

Costa Rica ha sido reconocida internacionalmente por su enfoque en la educación inclusiva y la igualdad de oportunidades. Se implementan programas de educación especial y se brinda apoyo a estudiantes con discapacidades o necesidades educativas especiales. Asimismo, se fomenta la educación bilingüe y multicultural, reconociendo la diversidad étnica y cultural del país.

Por otra parte, está el Programa Bandera Azul Ecológica, el cual, ha tenido un impacto significativo en la conciencia ambiental de la población costarricense, promoviendo prácticas sostenibles y fomentando la participación de las comunidades en la protección de sus entornos naturales. A continuación, se desarrolla este tema de forma más detallada.

#### **Política Curricular: “educar para una nueva ciudadanía”**

En el año 2015, el Ministerio de Educación Pública publica la política curricular de “educar para una nueva ciudadanía”, en la cual se plantean cuatro dimensiones esenciales para el desarrollo de la misma, la primera es la inclusión de contenidos de desarrollo sostenible en las mallas curriculares, la segunda es la promoción de ambientes educativos y estrategias de mediación para la exploración y la acción transformadora, como tercera, se tiene, fortalecer procesos de aprendizaje que tengan como fin el desarrollo de competencias como pensamiento crítico y sistémico, trabajo en equipo y responsabilidad ética. Como cuarta y última se establece la transformación social, donde el estudiante actúe responsablemente de manera local, pensando en la contribución global.

#### **Política Educativa: “La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad.”**

Esta política educativa, publicada en el año 2017, según la UNICEF, centra en mejorar la calidad de la educación y convertirla en un proceso más integral, que pueda ser flexible a las necesidades de las niñas, niños y adolescentes y que busque formarles como ciudadanos y ciudadanas, en una relación de compromiso con la sociedad. Es un cambio de modelo y paradigma que introduce nuevas pedagogías y aspectos tecnológicos.

## **Política de educación para el Desarrollo Sostenible**

Para la implementación de esta política, según MEP (2020), se proponen cuatro ejes de intervención, en primer lugar, está el eje curricular, el cual debe promover el desarrollo de habilidades como se establece en la Política Curricular, siendo el trabajo de la Gestión Educativa dotar de los entornos de aprendizaje necesarios, así como velar por el desarrollo de material didáctico y estrategias de mediación que promuevan el pensamiento sistémico, holístico y complejo.

Como segundo eje, se menciona la participación estudiantil, que como su nombre lo indica, promueve que los estudiantes se involucren en las decisiones del centro educativo, fomentando los valores democráticos y la contextualización, así como también invita a que se desarrollen actividades co-curriculares en áreas como deporte, cultura, arte y ambiente, para el enriquecimiento del sistema.

El eje de formación docente permanente, aparece como tercero y se destaca el desarrollo de planes para la capacitación y actualización, esto será una herramienta esencial de la Gestión Educativa para dotar al personal de las habilidades necesarias para enfrentar los requerimientos del mundo actual.

El cuarto y último eje, es el de gestión educativa, donde se hace un llamado a generar una visión de trabajo integral donde el eje medular sea el desarrollo sostenible, por ejemplo, con el uso eficiente de los recursos de la misma institución, la planificación institucional para la mitigación de riesgos y desastres, proyectos para la disminución de residuos como el reciclaje, la implementación de tecnologías con energía limpia, así como otras actividades de la vida cotidiana en las que se pueda incorporar

### **Programa Bandera Azul Ecológica**

Este es un programa desarrollado por el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA) en el país, va dirigido principalmente a la educación ambiental y el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad en el uso racional y responsable de los recursos naturales. A respecto Mora (2019) describe:

El PBAE busca fomentar y estimular la organización de los diferentes sectores de la sociedad civil con el objetivo de realizar acciones para educar y buscar el desarrollo para mitigar y adaptarnos al cambio climático con el apoyo de gobiernos locales, sector privado y del Estado Costarricense (p. 9)

Este es un programa que se realiza de manera voluntaria en las diferentes instituciones, a nivel nacional, se adapta a cualquier grupo social, da seguimiento a las diferentes entidades participantes con la finalidad de brindar asesoría para facilitar su ejecución.

El PBAE cuenta con 16 categorías distintas en las que se dirigen diferentes esfuerzos para ampliar el trabajo, con el objetivo principal de enfocarse en la conservación del medio ambiente, entre estas categorías, se encuentra la de centros educativos específicamente (PBAE-CE), en la que esta investigación se centra para conocer las diferentes acciones que se realizan de manera conjunta con el MEP, para trabajar los objetivos del desarrollo sostenible y el programa educar para una nueva ciudadanía.

### **Programa Bandera Azul Ecológica para Centros Educativos (PBAE-CE)**

El Programa Bandera Azul Ecológica en Centros Educativos (PBAE-CE) se inició en Costa Rica en el año 2004. Según Mora (2019), esta categoría reviste una gran importancia, ya que se dirige a una población muy diversa, que abarca desde edades tempranas hasta adultos. Esto puede considerarse una ventaja significativa, ya que brinda a las personas más jóvenes la oportunidad de adquirir y mantener a lo largo de su vida hábitos de conservación y cuidado del medio ambiente.

#### *Objetivo*

Para el PBAE-CE el principal objetivo es “promover la transformación constante de la cultura y las prácticas ambientales de la población estudiantil, docente y administrativa de todos los centros educativos en el país, incentivando la creatividad y la rigurosidad en la gestión de los impactos ambientales de cada institución” (Mora, 2019, p. 25)

El MEP (2021) establece en su Manual para el Programa Bandera Azul Ecológica para Centros Educativos, que el objetivo principal es: “Promover una cultura de sostenibilidad en los centros educativos que permita generar prácticas amigables con el ambiente y fortalezca los procesos de aprendizaje de la persona estudiante” (página 8).

Este programa viene a ser un complemento para la oferta educativa del MEP y sus nuevos programas curriculares.

### **Acciones del centro educativo en el marco PBAE-CE**


Cada centro educativo que participe en la implementación de este programa debe elaborar un plan de trabajo y, según el MEP (2021), este plan debe incluir dos dimensiones fundamentales:

- De gestión ambiental: son acciones de mejora del desempeño ambiental de los centros educativos las cuales deben ser medibles, alcanzables y oportunas. Tales como la medición y reducción del gasto en electricidad y agua, residuos sólidos, la calidad del agua y la coordinación del aseo, limpieza del centro educativo,
- Educativas: Incorporación pedagógica de actividades del PBAE-CE en el planteamiento didáctico, para fomentar habilidades de la Política Curricular bajo la Visión de Educar para una Nueva Ciudadanía, y la Política de Educación para el Desarrollo Sostenible mediante la participación estudiantil en espacios, como, por ejemplo: trabajo en clase, talleres, pizarras estudiantiles, experiencias educativas en desarrollo sostenible, entre otras.

A continuación, se presenta una tabla, dónde se muestran las categorías y que toman en cuenta para la obtención de las estrellas como reconocimiento al trabajo realizado en el PBAE-CE, de acuerdo con el MEP (2021).

*Tabla 1*

#### *Resumen de categorías y acciones del PBAE-CE*

Etapa	Número de estrellas	Ámbitos de acción	
		De gestión ambiental	Educativo
Diagnóstica		Demostración de la calidad y continuidad del servicio de agua potable Detección periódica de fugas y mantenimiento del	Incorpora en el planeamiento didáctico al menos dos actividades de mediación que fomenten las habilidades

sistema de abastecimiento de agua  
 Revisión del estado de la instalación eléctrica.  
 Registro mensual del consumo de agua (m3) y electricidad (Kwh).  
 Registro mensual de la generación de residuos sólidos  
 Promoción de la reducción de consumo de papel.  
 Incorporación de criterios ambientales en la compra de papelería.  
 Comunicación a la comunidad educativa de buenas prácticas ambientales.

de la Política Curricular bajo la Visión de Educar para una Nueva Ciudadanía y la Política de Educación para el Desarrollo Sostenible.  
 Desarrollo de al menos dos actividades educativas que aborden las fechas del Calendario Escolar en el área de sostenibilidad.

---

Planificación






Implementación de un plan de reparación de fugas y/o instalación eléctrica.  
 Ejecución de medidas para reducir y separar los residuos, según lo registrado en la primera estrella.  
 Actividades de sensibilización al personal docente y administrativo en

Aprovechamiento de los parámetros obtenidos para la primera estrella en las actividades de mediación del planeamiento didáctico.  
 Implementación de al menos dos acciones que promuevan estilos de vida saludables y sostenibles (recreación,

---



temas tales como: gestión de residuos, estilos de vida saludables y sostenibles (recreación, saneamiento, actividad física, entre otros aspectos).  
 higiene, eliminación de vectores de enfermedades, actividad física, entre otros aspectos).

Implementación		<p>Reducción en el consumo de agua y electricidad en hasta un 3%.</p> <p>Reducción el volumen de generación de los residuos en hasta un 3%.</p>	<p>Implementación de la Política de Educación para el Desarrollo Sostenible en los programas curriculares (Feria de Ciencia y Tecnología, Festival Estudiantil de las Artes, Servicio Comunal Estudiantil, Gobiernos Estudiantiles, Juegos Deportivos Estudiantiles, entre otros).</p>
Empoderamiento estudiantil		<p>Reducción en el consumo de agua y electricidad en más de un 3% y hasta un 5%</p>	<p>Fomento de la participación u organización estudiantil en grupos ambientales del centro educativo.</p>
Consolidación		<p>Participación en al menos uno de los siguientes proyectos: Otra categoría del Programa Bandera</p>	<p>Experiencias educativas en desarrollo sostenible, contemplando:</p>

---

Azul Ecológica, además de la de centros educativos. Medición de la huella de carbono. Colaboración con otro centro educativo para la obtención del galardón en la correspondiente categoría del PBAE.

- Abordar problemas bajo un enfoque de sistema
- Utilizar la evaluación y seguimiento
- Construcción del conocimiento
- Uso y aprovechamiento de recursos materiales propios de la institución
- Consideración de los objetivos del desarrollo sostenible
- Utilización de la experiencia como aula de enseñanza y aprendizaje
- Promoción de las habilidades según Política Curricular bajo la Visión de Educar para una Nueva Ciudadanía y la Política de Educación para el Desarrollo Sostenible.

## **Eje de la Gestión del Centro Educativo para la Política de Educación para el Desarrollo Sostenible**

Según el MEP (2020), se establece que la gestión institucional de un centro educativo debe ser congruente con sus objetivos, permitiendo que la sostenibilidad se manifieste de manera constante en su operación diaria. En concordancia con la Política Educativa, se reconoce a la persona como el eje central del proceso educativo y un agente de cambio en la sociedad para lo que toma en consideración lo siguiente:

- Coadyuvar con el uso eficiente de los recursos.
- Apoyar los procesos de mitigación y adaptación al cambio climático y la resiliencia ante los desastres, como criterios institucionales de planificación.
- Disminuir la generación de residuos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización.
- Impulsará estrategias para minimizar el uso de productos químicos e incorporará tecnologías con energía limpia, como parte de una gestión institucional responsable en materia ambiental.

Según lo establecido por el MEP (2020), la persona gestora del centro educativo desempeña diversas funciones cruciales para el éxito en la implementación de iniciativas relacionadas con el desarrollo sostenible, de acuerdo con los principios definidos en la Política de Educación para el Desarrollo Sostenible. Estas funciones se encuentran estrechamente vinculadas al Programa Bandera Azul Ecológica para Centros Educativos, como se aborda en la siguiente categoría en desarrollo.

### **Gestión Educativa**

Para comprender mejor la gestión educativa se realiza una indagación para conocer la descripción de varios autores acerca del tema y así poder comprender con mayor claridad las funciones que cumple la persona gestora en la institución educativa.

De acuerdo con Rico (2016) “la gestión educativa es entendida como un proceso organizado y orientado a la optimización de procesos y proyectos internos de las instituciones, con el objetivo de perfeccionar los procedimientos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos que en ella se movilizan” (p. 57). La persona líder del centro de formación es

quién se encuentra a cargo de guiar y orientar todas las acciones que puedan llevar al centro educativo a lograr los objetivos propuestos desde la educación pública, el Ministerio de Educación Pública y por supuesto, desde la comunidad educativa.

El mismo autor señala que la persona administradora escolar “debe asumir responsabilidad para obtener resultados exitosos e innovadores y generar las suficientes capacidades para proyectar, diseñar, analizar y evaluar políticas como proyectos pertinentes al contexto actual”. Ante esta afirmación, es necesario tener en cuenta que la gestión educativa demanda la necesidad de tener una persona líder pedagógico que cumpla con factores “como la planeación, equidad, calidad, manejo de recursos, participación de la comunidad y rendición de cuentas ante esta; todo ello, para generar resultados óptimos y la prestación de mejores servicios” (p. 57).

Las personas encargadas de liderar las instituciones educativas deben poseer características que les permitan cumplir efectivamente con las funciones inherentes a su cargo. Es fundamental que cada individuo tenga un claro entendimiento de las responsabilidades asociadas a su puesto y busque desarrollarlas en beneficio de la institución educativa.

Por su parte el Ministerio de Educación Pública (2020) describe que en la gestión educativa “los usuarios del sistema educativo diseñan, dirigen, ejecutan y evalúan las acciones que permiten el logro de los objetivos educacionales en los diferentes ámbitos del sistema” (p.15).

Cada una de las personas líderes del centro educativo que son nombrados en este puesto, tienen la responsabilidad de estar preparadas académicamente y contar con la experiencia mínima que le permita desarrollar sus habilidades en gestión educativa para realizar de manera oportuna sus funciones y potenciar de manera positiva al centro, para ello, el Servicio Civil determinan que cada persona administradora del centro de enseñanza debe tener experiencia en la administración de centros educativos para ejercer el puesto.

Como se viene desarrollando, los directores de los centros educativos, son las personas que dirigen todas las acciones que realiza el centro de enseñanza en función de la comunidad; acciones que implementa la persona gestora, deben ser contextualizadas a la realidad en la que se encuentra y a partir de ahí desarrollarlas.

Actualmente el sistema educativo en general se enfrenta a una serie de retos y cambios que se vienen generando por varios años y cabe resaltar que la persona gestora educativa tiene la posibilidad y el deber, de implementar acciones que le permitan construir acciones que busquen el mejoramiento constante de los procesos pedagógicos. Otra definición describe:

La gestión educativa constituye el 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 (Ramírez-González y Quesada-Lacayo, 2019, p. 40).

Es por esto que, se hace necesario tener claridad que el puesto de director o gestor educativo responde al Ministerio de Educación Pública y que rige con las leyes del estado costarricense, por lo que debe acogerse a los mandatos que emana la entidad superior, por ello la importancia de conocer tanto las funciones que debe ejecutar, así como las limitaciones y las proyecciones que puedan ser alcanzadas en su gestión, siempre en beneficio de la educación costarricense.

Además, otras personas autoras realizan el siguiente aporte:

Para entender la importancia de la gestión educativa, es necesario comprender que detrás del conjunto de acciones que describe a la gestión en sí, existe un sujeto que moviliza cada uno de los procesos y prácticas que la dinamizan. Al contextualizarla al ámbito de la educación, sobresale la figura de la persona directora como líder de las organizaciones que, a través de su gestión, promueve, integra y fortalece intencionalmente todos los elementos que la conforman para el logro de los objetivos institucionales (Rosabal y Barrantes, 2022, p.7).

La gestión educativa es un proceso complejo que implica la planificación, organización, dirección y evaluación de los recursos y actividades en el ámbito educativo. Es fundamental para asegurar la calidad educativa, el cumplimiento de los objetivos institucionales y la mejora continua de la educación. Los líderes educativos desempeñan un papel clave en la gestión educativa, guiando y apoyando a los docentes y demás miembros de la comunidad educativa hacia el logro de una educación de calidad. Las personas autoras continúan.

Se comprende la gestión educativa desde la perspectiva de la complejidad, como los procesos y acciones que dinamizan y articulan todos los elementos, áreas, esferas y

dimensiones que implican una organización, tanto a lo interno como a lo externo y, a la vez, responde a las necesidades e intereses del contexto en el que se encuentra. Lo anterior supone dar cabida a espacios más inclusivos e interconectados desde la mirada sistémica de la persona directora; además de democratizar la toma de decisiones, el acceso a la información, los espacios de participación, para citar solo algunas acciones. Rosabal y Barrantes, 2022, p.8).

En primer lugar, la gestión educativa se enfoca en la planificación y diseño de políticas y programas educativos. Esto implica la definición de metas y objetivos claros, la elaboración de currículos relevantes y actualizados, así como la implementación de estrategias pedagógicas efectivas. La planificación también incluye la asignación de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para el funcionamiento de la institución educativa.

La organización es otro componente esencial de la gestión educativa. Implica la distribución y coordinación de los recursos y actividades educativas de manera eficiente y efectiva. Esto implica la asignación de roles y responsabilidades claras, la creación de estructuras organizativas adecuadas y la gestión de la comunicación y la colaboración entre los miembros de la comunidad educativa.

La dirección es una función fundamental en la gestión educativa. Los líderes educativos, como directores y supervisores, desempeñan un papel clave en la dirección y el liderazgo de la institución educativa. Esto implica guiar, motivar y apoyar a los docentes y demás miembros del equipo educativo, así como establecer un clima favorable para el aprendizaje y la participación de los estudiantes.

La evaluación es un componente esencial de la gestión educativa, ya que permite medir y analizar los resultados y el impacto de las acciones implementadas. La evaluación puede abarcar diversos aspectos, como el rendimiento académico de los estudiantes, la calidad del proceso educativo, la satisfacción de los actores educativos y la eficacia de las políticas y programas implementados. Con base en los resultados de la evaluación, se pueden tomar decisiones informadas para la mejora continua de la institución educativa.

En el caso de la gestión educativa, es importante resaltar que debe de ir de la mano con la gestión curricular, por lo que se considera necesario la comprensión de este tema para darle mayor validez a la investigación, como se presenta a continuación.

### **Gestión Curricular**

Para Alvarado (2019) “la gestión curricular es un proceso dinámico, dinamizador, integrador, problematizador e innovador orientado a la resignificación y transformación de los procesos formativos desde y para el currículo” (p. 2).

La gestión curricular implica la toma de decisiones y acciones orientadas a la planificación, implementación y evaluación del currículo educativo. Va más allá de la mera organización de contenidos y actividades, ya que busca generar cambios significativos en los procesos formativos. Además de ser dinámica, la gestión curricular es integradora, ya que busca articular de manera coherente los diferentes elementos del currículo, como los objetivos, contenidos, métodos de enseñanza y evaluación. Esto permite que los estudiantes puedan hacer conexiones y aplicar los conocimientos de manera más efectiva.

La gestión curricular también es problematizadora, en el sentido de que busca identificar desafíos y problemáticas presentes en los procesos formativos. Esto implica reflexionar acerca de las necesidades y contextos de los estudiantes, así como los desafíos y cambios sociales, económicos y tecnológicos. A partir de estas problemáticas, se buscan estrategias y soluciones innovadoras que promuevan una educación relevante y significativa.

La gestión curricular también es innovadora, ya que busca constantemente nuevas formas de enseñar y aprender. Se fomenta la creatividad, el pensamiento crítico y el uso de recursos y tecnologías emergentes para enriquecer los procesos educativos. La innovación curricular permite adaptarse a las demandas cambiantes de la sociedad y preparar a los estudiantes para los retos del siglo XXI.

Canaza-Choque (2019) describe a la gestión curricular de la siguiente manera:

“La gestión curricular en el programa Bandera Azul Ecológica se refiere al proceso de planificación, desarrollo e implementación de contenidos curriculares relacionados con la educación ambiental y la sostenibilidad en las instituciones educativas participantes. Se busca integrar de manera transversal y coherente la temática ambiental en el

currículo, promoviendo la formación de valores, actitudes y conocimientos en relación con la protección y conservación del medio ambiente" (p.129).

La gestión curricular en el programa Bandera Azul Ecológica se centra en el diseño y ejecución de contenidos educativos que aborden la educación ambiental y la sostenibilidad en las instituciones participantes. Este proceso abarca la planificación estratégica, el desarrollo de materiales didácticos y la implementación de actividades pedagógicas que fomenten una comprensión integral de la temática ambiental. El objetivo principal es asegurar que los estudiantes adquieran valores, actitudes y conocimientos que promuevan la protección y conservación del medio ambiente. Se busca una integración transversal de la educación ambiental en el currículo, de manera coherente y contextualizada, para que los estudiantes desarrollen una conciencia crítica y se conviertan en agentes activos del cambio hacia la sostenibilidad.

Aquellas personas que ocupan posiciones de gestión educativa deben contar con competencias específicas para desempeñar eficazmente sus responsabilidades. A continuación, se explorará el concepto de competencias en la gestión educativa, según la perspectiva de varios autores consultados.

### **Competencias Directivas**

Las competencias directivas son un conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que una persona debe tener para desempeñar eficientemente funciones de liderazgo y gestión en el ámbito educativo. Lira, Silva, Vargas, Hernández y Fuentes (2019) lo describen de la siguiente manera:

Son el conjunto de capacidades desarrolladas por los trabajadores que les permite realizar un conjunto de actividades –diagnosticar-organizar-tomar decisiones- articulando con los recursos y talento humano disponible que posee la organización para satisfacer a los usuarios apreciándose el esfuerzo para el funcionamiento de cualquier organización (p. 23).

También se mencionan algunas de las competencias más importantes que debe poseer una persona gestora educativa, como el liderazgo, que representa la habilidad para guiar y motivar a los miembros del equipo educativo hacia metas y objetivos comunes, promoviendo



un entorno de aprendizaje positivo y eficaz. Otra competencia es la gestión de recursos, la capacidad para administrar de manera eficiente los recursos disponibles, ya sean financieros, humanos o materiales, con el fin de garantizar un funcionamiento efectivo de la institución.

Por otra parte, se tiene la competencia de la comunicación, la aptitud para establecer una comunicación efectiva con los docentes, estudiantes, padres de familia y la comunidad en general, fomentando la transparencia y la cooperación. La toma de decisiones, que representa la habilidad para analizar situaciones complejas y tomar decisiones informadas que beneficien a la institución educativa y a su comunidad.

Además, mencionan la planificación estratégica, como la capacidad para desarrollar planes y estrategias a largo plazo que promuevan la mejora continua y el cumplimiento de objetivos educativos. La conciencia ambiental, como la competencia para promover prácticas sostenibles y fomentar la conciencia ambiental entre los miembros de la comunidad educativa.

Otra competencia muy significativa, es desarrollar buenas habilidades interpersonales, para tener la capacidad para establecer relaciones positivas y colaborativas con el personal, los estudiantes y los padres de familia, creando un ambiente de trabajo armonioso.

Y por último y no menos importantes, se tiene la innovación, como la disposición para explorar y adoptar nuevas metodologías, tecnologías y enfoques pedagógicos que mejoren la calidad de la educación. La gestión del cambio, que fomenta la capacidad para liderar y facilitar procesos de cambio y adaptación en la institución educativa, especialmente en un entorno educativo en constante evolución. Además, muy de la mano va la promoción de la ética y los valores, que permite inculcar valores éticos, inclusión, igualdad y respeto entre los miembros de la comunidad educativa.

Estas competencias son esenciales para una gestión educativa efectiva y para garantizar el desarrollo sostenible de un centro de enseñanza. Es importante que la persona gestora educativa pueda combinar estas competencias para cumplir con éxito su papel en la comunidad educativa.

De acuerdo con Briceño, Cucurella, Mejías y Rodríguez (2015) “Entendemos competencia como una capacidad movilizadora, en que se distinguen habilidades, conocimientos

y actitudes relacionadas a un desempeño efectivo. Las competencias incluyen, en su definición, un saber (conceptual), un saber hacer (procedimental), y un saber ser (actitudinal)” (p.8)

Las competencias se refieren a la combinación de habilidades, conocimientos y actitudes que una persona gestora educativa moviliza para realizar un desempeño efectivo en el centro educativo.

Las personas autoras continúan describiendo algunos elementos que componen el concepto de las competencias directivas tomando en consideración el saber (conceptual) haciendo referencia al conocimiento teórico y la comprensión de los conceptos y los principios del que hacer educativo. Saber hacer (procedimental) considerando las habilidades prácticas y destrezas que una persona posee para realizar tareas y acciones concretas, siendo de gran importancia las habilidades adquiridas por medio de la práctica y las experiencias en el campo educativo.

El saber ser (actitudinal) involucra actitudes, valores y disposiciones que tiene una persona hacia su trabajo y hacia las demás personas con las que comparte como la persona gestora educativa, entre los aspectos que se presentan se pueden citar la motivación, la ética, la responsabilidad, la empatía y la perseverancia.

Además, Briceño et al (2015) continúan, al hablar de competencias directivas, como las descritas anteriormente se pueden contextualizar en la persona gestora educativa tomando en cuenta tres elementos de gran importancia; el saber directivo, se refiere entonces a todos los conocimientos teóricos relacionados con la gestión educativa, liderazgo, planificación estratégica, entre otros aspectos relevantes para dirigir una institución educativa. El saber hacer directivo, describe las habilidades prácticas para gestionar los equipos, tomar decisiones, resolver conflictos, planificar y llevar a cabo estrategias para el desarrollo institucional. El saber ser directivo, considera las actitudes y valores como la ética profesional, la capacidad de escucha, la empatía, la capacidad de adaptación y la visión de futuro, que influyen en el estilo de liderazgo y en la relación con la comunidad educativa.

Entonces, se puede decir que las competencias representan un conjunto completo de recursos que una persona moviliza para realizar un trabajo efectivo y alcanzar sus objetivos en el área que corresponde y en el caso de una persona gestora educativa, estas competencias son

esenciales para liderar y gestionar una institución educativa de manera eficiente y con impacto positivo en la comunidad educativa.

Para esta investigación, se toman en cuenta cuatro competencias directivas específicas, que las investigadoras consideran pueden ser las más significativas para el desarrollo del PBAE-CE en el CEUNA, tales como la comunicación, creatividad, trabajo colaborativo y el liderazgo.

### **Comunicación**

La comunicación es un proceso fundamental e inherente a la interacción humana que implica el intercambio de información, ideas, emociones y mensajes entre las personas. Es una habilidad esencial para el ser humano y juega un papel crucial en todas las etapas de la vida, incluidas las relaciones personales, en el ámbito profesional, la educación y la sociedad en general.

La comunicación se puede llevar a cabo de diferentes formas, puede ser verbal a través del lenguaje hablado o escrito, no verbal mediante gestos, expresiones faciales, posturas corporales y otros signos visuales. Además, en la actualidad se podría también tener en cuenta los medios tecnológicos, como teléfonos, correos electrónicos, redes sociales, entre otros.

Según Chen y Ruiz (2021) "la comunicación es una competencia fundamental para la persona a cargo de la dirección del centro, ya que su éxito o fracaso depende del desarrollo de la entidad". (p. 81)

La capacidad de la persona directora para aplicar de manera oportuna esta competencia afectará significativamente el éxito o el fracaso de la institución educativa. Como líder educativo, la persona gestora debe interactuar con diversas partes interesadas, incluyendo a profesores, personal administrativo, estudiantes, familias, superiores y la comunidad educativa en general, por ello se considera que una comunicación clara, abierta y efectiva es esencial para lograr los objetivos curriculares propuestos para el centro educativo.

Una persona gestora educativa debe ser líder comunicativo, capaz de transmitir su misión, visión y metas, de manera oportuna a las demás personas, dar retroalimentación constructiva, mantener una comunicación abierta y efectiva con todos los implicados y adaptarse a diferentes situaciones comunicativas. La comunicación deficiente puede traer

malentendidos, desinformación, desmotivación y confusión, lo que puede afectar en gran medida el desarrollo y éxito de la institución educativa. Por lo tanto, se considera que la competencia comunicativa es clave para el buen desempeño del líder educativo.

## **Creatividad**

Es la capacidad humana de generar ideas, conceptos, soluciones innovadoras y útiles en diferentes contextos. Es la capacidad de pensar de manera original, diferente y única, rompiendo con patrones preestablecidos y descubriendo formas novedosas de obtener conocimientos y experiencias. Sánchez (2017) definen la creatividad como:

El desarrollo de la creatividad constituye una meta prioritaria de la educación; para lograrla, se requiere que el docente y toda la institución educativa reorienten su misión, visión, desde una reflexión crítica de las nuevas necesidades sociales; desde la interiorización de las teorías que explican cuál es el rol de los seres humanos en este nuevo ámbito social y, por ende, cual es el rol de la educación, y, desde la revisión profunda de las teorías emergentes psico y neuro-pedagógicas que fundamentan los procesos implícitos en el aprendizaje y los mecanismos externos de estimulación o mediación. (p. 122)

Desde este enfoque se considera que la gestión educativa debe representar un cambio de perspectiva, es donde la creatividad se convierte en una parte fundamental en todas las partes del currículo y en todas las etapas del proceso educativo. La persona gestora educativa debe fomentar la creatividad en la institución educativa, en las aulas y en los distintos espacios educativos, promoviendo un ambiente propicio para motivar un pensamiento distinto, la imaginación y la generación de ideas originales.

La institución educativa en conjunto debe apoyar la creatividad, brindando espacios y recursos para la creación de nuevas ideas. Esto implica romper con estructuras rígidas y fomentar la flexibilidad y adaptabilidad ante los cambios sociales y tecnológicos.

Se considera que al promover la creatividad en la institución educativa se contribuye al desarrollo integral de la educación para la comunidad educativa en general, de esta forma en una herramienta que promueva el mejoramiento del proceso educativo.

## **Trabajo Colaborativo**

El trabajo colaborativo, es una forma en la que se organiza y ejecutan las tareas donde varias personas o grupos se unen para lograr un objetivo en común. En el trabajo colaborativo los individuos combinan sus habilidades, conocimientos y esfuerzos para resolver problemas, completar proyectos o alcanzar metas de manera conjunta. Para Briceño (2015) el trabajo colaborativo es:

Capacidad de coordinar y articular a profesores y personal del establecimiento, transformándolos en equipos de trabajo con una misión, objetivos y metas comunes. Los equipos son un medio para gestionar las habilidades y talentos de las personas, al servicio de metas compartidas, de tal forma de generar respuestas colectivas a problemas cambiantes y específicos. (p.32)

El párrafo anterior, resalta la importancia de una competencia directiva clave en la gestión educativa, como lo es la capacidad de coordinar y articular a los profesores y el personal del centro educativo para formar equipos de trabajo unificados para el logro de una misión, objetivos y metas comunes.

## **Liderazgo**

El liderazgo se establece como el punto de partida fundamental para alcanzar una efectiva gestión educativa. Cada líder pedagógico, en su rol, aporta su estilo de liderazgo único. Para comprender este concepto en profundidad, se mencionan algunas definiciones de varios autores que han investigado este tema. Briceño, Cucurella, Mejías y Rodríguez (2015) proponen una definición que resalta que el liderazgo puede concebirse como un conjunto de prácticas que reflejan la capacidad de adaptación a desafíos y resolución de problemas que debe poseer un líder (p.9).

En las organizaciones educativas la interacción, la disposición constante con la comunidad educativa, ponen en manifiesto características que puede presentar una persona gestora educativa, donde su principal funcionalidad es alcanzar los fines y objetivos de la educación, justamente, es una de las metas que tiene todo líder en la gestión del centro de enseñanza, por lo que tiene el reto de encontrar la fórmula para tener el mayor éxito posible.

Arana Agüero y Coronado Tarrillo (2017) hacen referencia al concepto de liderazgo y a su vez, describen algunas implicaciones importantes:

- Involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.
- Entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- Es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras.
- Es una combinación de los tres primeros aspectos, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores.

La forma en que cada persona gestora educativa decide enfocar su estilo depende exclusivamente de sí misma y de los objetivos que establezca para alcanzar las metas propuestas. Es un consenso general que involucra a todos los miembros de la comunidad educativa y que las acciones implementadas deben estar orientadas a mejorar la calidad de la educación, lo que se convierte en un logro tanto profesional como personal. Es importante tener en cuenta en todo momento que las decisiones tomadas por los líderes marcarán el rumbo a seguir.

Según Salcedo (2018) “las teorías de liderazgo tradicionales se enfocan en los procesos de reciprocidad e intercambio entre jefes y empleados... este intercambio puede ser de tipo económico ...o psicológico”. (p.13)

En este caso, el enfoque es en el intercambio de tipo psicológico, y más específicamente en estilos de liderazgo que envuelven factores como emociones, valores y visiones. A continuación, se describen algunos modelos de liderazgo propuestos por el mismo autor:

**Liderazgo Emocional:** es el líder que influye en las emociones de su equipo, partiendo del control propio de sus emociones. Son capaces de generar mayores acciones efectivas si se encuentran felices. Sienten y escuchan las reacciones de sus colaboradores y se anticipan a estas. Generan un clima emocional apropiado para el compromiso y desarrollo de potencial.

**Liderazgo de Servicio:** es el líder que tiene como prioridad las necesidades de sus colaboradores, lo que genera sentimiento de lealtad en los empleados. Crea colaboradores libres, autónomos y sabios. Un líder servidor no se considera por encima de los demás.

**Liderazgo Carismático:** es un líder brillante e idealizado, los colaboradores son dependientes de su líder, realizan todas las acciones importantes, son la cara de la institución y se les atribuyen todos sus logros. Tienden a generar reacciones polarizadas en sus colaboradores, entusiasmo o rechazo.

**Liderazgo Transaccional:** se premia o se castiga al empleado en función del cumplimiento de sus labores. Son líderes buenos en los negocios, autoritarios e incluso un poco agresivos.

**Liderazgo Transformacional:** tiene una influencia idealizada en los colaboradores, evoca respeto y admiración y logra que los empleados se identifiquen y quieran emularle. Tiene interés colectivo, muestran convicción. Representan una motivación inspiradora, comunica con fluidez, usa el sentido del humor para resolver situaciones, estimula intelectualmente a su equipo y cubre las necesidades de sus empleados, considera individualmente a cada colaborador y sus aportes.

En este apartado, se ha explorado el papel esencial del liderazgo en la gestión educativa y cómo cada persona gestora educativa aporta su estilo único, tomando características de diferentes estilos y modelos. Es importante recordar que el liderazgo en el contexto educativo no solo es una responsabilidad individual, sino que también tiene un impacto significativo en la administración de los centros educativos, así como en la implementación exitosa programas como Bandera Azul Ecológica.

En el siguiente apartado se desarrolla la metodología utilizada para realizar esta investigación, una descripción de la población, las categorías de análisis, así como los instrumentos para la recolección de datos, entre otros.

## **Capítulo III**

### **Marco metodológico**

En este capítulo se desarrolla la fundamentación metodológica del presente trabajo, por lo que se expone teóricamente procesos y métodos realizados para el cumplimiento de los propósitos planteados, por este motivo, se explica y sustenta el enfoque investigativo, el tipo de estudio utilizado en la indagación, con los cuales se guían hacia el trabajo de campo en el que se definen las personas participantes y la comunidad con la que se implementa el trabajo de campo. Asimismo, en este apartado se fundamenta la selección de las técnicas e instrumentos para la recolección de información, así como los propósitos a los que responde.

Además, se fundamentan las categorías de análisis y las estrategias metodológicas utilizadas, basadas en el enfoque, diseño y método de estudio para garantizar los criterios de credibilidad, confiabilidad, transferibilidad y triangulación de la información. También, se presenta el proceso axiológico de la investigación, por medio de cual se muestran las consideraciones éticas, con lo cual se considera a su vez, la actitud y el compromiso de las personas investigadoras hacia la indagación desarrollada.

#### **Enfoque de investigación**

Esta investigación responde a un enfoque cualitativo, debido a que estudia diferentes realidades para comprender el contexto en estudio y a partir del cual se identifican las necesidades sociales. En la investigación cualitativa se obtiene información basada en las experiencias de vida y las percepciones que pueda tener cada persona que es parte de esta indagación, lo que permite a las investigadoras buscar diferentes interpretaciones y contrastarlas con toda la información recibida del campo.

En este enfoque cualitativo las personas investigadoras tienen claridad de que es muy posible involucrarse dentro del proceso de indagación, interactuando con las personas participantes, buscando la manera de comprender la realidad en la que se desenvuelven y recolectar información que permita comprender mejor el contexto registrando toda la información posible para que se refleje en los datos recolectados en el campo. Para Hernández, Fernández y Baptista (2014) en la investigación cualitativa:



Hay una realidad que descubrir, construir e interpretar. Existen varias realidades subjetivas construidas en la investigación, las cuales varían en su forma y contenido entre individuos, grupos y culturas. Por ello, el investigador cualitativo parte de la premisa de que el mundo social es “relativo” y sólo puede ser entendido desde el punto de vista de los actores estudiados (p.10).

Esta investigación tiene como propósito principal analizar las competencias directivas y el estilo de liderazgo para la promoción del Programa Bandera Azul Ecológica en un centro educativo, lo que conlleva involucrarse en el conocimiento de la realidad del contexto en la institución, compartiendo información de manera directa con las personas participantes, lo que posibilita la interacción e indagación de información que dirija este proceso investigativo hacia la recolección de argumentos necesarios para establecer una realidad social.

Las investigadoras deben estar abiertas a recibir información, además, de poderla registrar de la manera adecuada, con el fin de que estos datos puedan sustentar las acciones encontradas en el campo, además, conocer la realidad mostrada desde las vivencias de cada persona participante.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) describen que, “a partir de este estudio se pretende describir; comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes” (p. 4). Lo cual hace referencia a que en la investigación cualitativa se obtiene información basada en las experiencias de vida y las percepciones que pueda tener cada persona que es parte de esta exploración, lo que permite a las investigadoras buscar diferentes interpretaciones y contrastarlas con la información recibida del campo.

Por su parte Taylor y Bogdan (1987), señalan que la investigación cualitativa produce datos descriptivos y de conductas observables. Se dice que este es un proceso empírico porque desarrollan conceptos a partir de la recolección de los datos en el campo. Se tiene una mirada holística hacia el contexto del centro educativo y las personas participantes. En la indagación se realiza lo posible para comprenderles y registrar la información compartida desde sus propias perspectivas, creencias y predicciones, teniendo en consideración que todos los datos son valiosos, lo que a su vez le brinda validez y confiabilidad a la investigación que comprender la realidad social en la que se desenvuelve el contexto en estudio.

### **Tipo de estudio**

Una vez definido el enfoque cualitativo, es necesario definir el tipo de estudio desde la fenomenología, debido a que da énfasis a lo individual y a la experiencia subjetiva. Gurdían (2010) resume el método con enfoque fenomenológico en los siguientes puntos:

- Trata con significados y describe el mundo de la vida para comprenderlo.
- Busca comprender lo objetivo en términos de los actos subjetivos.
- Busca comprender el mundo como es experimentado personalmente por cada persona.
- Es una forma de practicar una forma diferente de hacer ciencia.
- Es descriptivo y reflexivo.
- Siempre empieza con la experiencia concreta de las personas.

Los criterios anteriores, se relacionan directamente con el tipo de investigación cualitativa fenomenológica, ya que lo que se desea resaltar son las experiencias de las diferentes partes que conforman la comunidad educativa, con respecto a las competencias directivas y estilo de liderazgo de la persona gestora para implementar el PBAE en la institución educativa. Tomando en consideración las experiencias de las personas participantes, desde la esencia del contexto.

Desde una perspectiva ontológica esta investigación se va construyendo de acuerdo con la pregunta de investigación y los propósitos planteados para investigar y determinar las competencias directivas y el estilo de liderazgo que practica la persona gestora educativa en el CEUNA, que permiten la implementación del PBAE. A partir de estos aspectos se embarca el camino a seguir para la búsqueda y recolección de información que le permitan sustentar y responder de manera eficiente la pregunta y propósitos de indagación.

El supuesto axiológico es una parte fundamental de la investigación, ya que va muy de la mano de la ética, debe responder a los valores que fomenten el análisis de las realidades y los datos desde una visión donde se tomen en cuenta las propias experiencias personales, culturales e históricas, basados en el respeto, la credibilidad, la honestidad, la responsabilidad, entre otros, que les permitan a las investigadoras ser transparentes durante todo el proceso investigativo.

Lo que les permite a su vez, considerar el supuesto epistemológico donde realice un proceso de comprensión crítica de la realidad en estudio, ya que son éstas las encargadas de definir la relación de la objetividad en la información recolectada en el campo con los propósitos y la pregunta de investigación, concretando un análisis de la información, poniendo en práctica el conocimiento científico y práctico que emerge en el proceso. Además, es necesario considerar que los conocimientos son subjetivos, individuales y que no pueden ser repetidos, lo que amerita el establecimiento de una relación estrecha del objeto de estudio, con la finalidad de acceder con mayor profundidad en su naturaleza.

Desde un supuesto metodológico, en esta investigación se plantean los pasos a seguir para la implementación de la investigación de manera holística, considerando en un primer momento las referencias investigativas que puedan ir definiendo la meta a la que se quiere llegar, luego se definen los instrumentos y las técnicas a utilizar para la recolección de la información, así como el análisis de los datos obtenidos, respetando en todo momento el enfoque, paradigma y tipo de investigación, quienes marcarán el paso para responder a los propósitos de la indagación.

Es de gran importancia considerar los supuestos ontológicos, axiológicos, epistemológicos y metodológicos como un complemento en el que trabajan de manera coordinada y se relacionan entre sí, ya que comprende, el procedimiento, la identificación y la selección de las fuentes de las cuales se obtiene la información que se busca, además, las técnicas e instrumentos, así como el análisis de la información.

De la misma manera que se tiene el compromiso de poner en práctica valores como la confidencialidad, el respeto, la tolerancia, la discreción y por supuesto todo con base a la ética de las personas investigadoras, donde tengan la claridad de que toda la información compartida por las personas participantes es completamente valiosa y por tanto, debe cuidarse la interpretación y presentación de los datos, basados en todo momento en la realidad, respetando la veracidad de los datos suministrados en el campo.

A continuación, se describe la población participante, así como los criterios de selección y una breve contextualización del centro educativo.

## **Población participante**

La investigación se realiza en el Centro Educativo Universitario para Niños y Adolescentes (CEUNA), donde se recibe información de la directora administrativa, directora académica, 2 docentes de secundaria y 4 estudiantes de undécimo año.

Se elige este centro educativo ya que se encuentra en la lista de instituciones galardonadas con las cinco estrellas por el Programa Bandera Azul Ecológica para Centros Educativos, además, su ubicación es la idónea para un mayor acercamiento de las investigadoras que residen en la zona de Heredia.

Desde el momento en que se elige el espacio o, en este caso, la institución en donde se realiza la investigación, se aplica un criterio de selección, ya que es el primer acercamiento al campo. Hernández, Fernández, Baptista (2014) hacen referencia a los criterios de selección de la población, los cuales se resumen a continuación:

La investigación cualitativa persigue la profundidad en su enfoque. Busca casos o unidades (sean participantes, organizaciones, manifestaciones humanas, eventos, animales, hechos, etc.) que contribuyan a comprender el fenómeno de estudio y proporcionen respuestas a las preguntas de investigación. La selección de muestras apropiadas desempeña un papel fundamental en la investigación, y la investigación cualitativa no es una excepción.

Por esta razón, es crucial reflexionar sobre cuál estrategia de muestreo resulta más pertinente para alcanzar los objetivos de investigación, teniendo en cuenta criterios de rigor, estrategia, ética y pragmatismo, como se detallará a continuación. Por lo general, tres factores inciden en la determinación o sugerencia del número de casos:

Capacidad operativa de recolección y análisis, es decir, el número de casos que podemos gestionar de manera realista y en consonancia con nuestros recursos disponibles.

La comprensión del fenómeno, o sea, el número de casos que nos permitirá responder a las preguntas de investigación, lo que más adelante llamaremos "saturación de categorías".

La naturaleza del fenómeno bajo análisis, incluyendo la frecuencia y accesibilidad de los casos o unidades, así como el tiempo necesario para recopilar la información correspondiente.

Tomando en cuenta los criterios anteriores, para esta investigación se toma una muestra de cuatro estudiantes de secundaria, considerando que por la edad puedan brindar información más adecuada al contexto en el que se desarrolla; dos docentes de secundaria, quienes tengan amplio conocimiento de las acciones que realizan el centro educativo, la directora administrativa y la directora académica, se considera importante tomarlas en cuenta a ambas, ya que fungen como personas directoras, aunque por el contexto de la institución estas funciones se trabajan de manera separada, la experiencia de ambas es de gran importancia para la investigación.

En cuanto al contexto, según el CEUNA (2022) la institución en la que se desarrolla la investigación es el Centro Educativo Universitario para Niños y Adolescentes, este se encuentra ubicado en San Miguel de Palmar, Los Ángeles, San Rafael, Heredia. Las personas docentes se distribuyen en: una de Preescolar, seis de I y II Ciclos, cuatro de asignaturas especiales, cinco de secundaria y cuatro de idiomas. Además, esta institución cuenta con 158 estudiantes distribuidos de la siguiente manera:

*Tabla 2*

*Distribución de estudiantes por nivel CEUNA 2022*

<b>Preescolar</b>	<b>Primaria</b>	<b>Secundaria</b>
Interactivo II: 9	Primero: 14	Séptimo: 15
Transición: 7	Segundo: 12	Octavo: 18
	Tercero: 15	Noveno: 9
	Cuarto: 18	Décimo: 7
	Quinto: 10	Undécimo: 12
	Sexto: 12	

Nota: CEUNA 2022

La población estudiantil en un 85% proviene de diferentes cantones de la provincia; del cantón de San Rafael se cuenta con un 15% aproximadamente. En su gran mayoría la población es de clase media. Una vez definida la población participante del estudio, es importante continuar con las categorías de análisis, mismas que se presentan en las siguientes líneas.

## Categorías de análisis

En la Tabla 3 se puede ver un resumen de las categorías de investigación con sus respectivas subcategorías, todas estas basadas en la pregunta de investigación inicial, así como los propósitos, tanto el general como los específicos, que se generaron a partir de la misma.

*Tabla 3*

*Categorías y subcategorías de análisis y sus definiciones*

Categoría de análisis	Subcategorías de análisis
	<b>Gestión Educativa</b>
	“acciones que fortalecen las habilidades incorporadas en la Política Curricular bajo la Visión de una Nueva Ciudadanía y la Política de Educación para el Desarrollo Sostenible mediante la vinculación de PBAE-CE con el programa de estudio correspondiente a cada materia, en el proceso de planeamiento didáctico” (Manual Bandera Azul Ecológica para Centros Educativos, 2020).
<b>Programa Bandera Azul Ecológica</b>	
“El Programa Bandera Azul Ecológica para Centros Educativos (PBAE-CE) es una estrategia que promoverá la adopción de prácticas sostenibles, responsables y amigables con el ambiente en los centros educativos y sus comunidades; para coadyuvar el fomento de una cultura ambientalmente saludable afín con el desarrollo sostenible de las comunidades, mediante la incorporación de prácticas cotidianas.” (MEP (2021, p. 6)	<b>Gestión Curricular</b>
	Se refiere al proceso de planificación, desarrollo e implementación de contenidos curriculares relacionados con la educación ambiental y la sostenibilidad en las instituciones educativas participantes. Integrar la temática ambiental en el currículo, promoviendo la formación de valores, actitudes y conocimientos en relación con la protección y conservación del medio ambiente (Canaza-Choque, 2019).

---

## **Comunicación**

Gracias a la comunicación, las personas expresan sus ideas, conocimientos y capacidades creativas y las comparten con otros individuos o públicos, nacionales o extranjeros. En efecto, la comunicación presupone la participación y el diálogo. (UNESCO, 2020)

### **Competencias directivas**

“Son el conjunto de capacidades desarrolladas por los trabajadores que les permite realizar un conjunto de actividades –diagnosticar-organizar-tomar decisiones-articulando con los recursos y talento humano disponible que posee la organización para satisfacer a los usuarios apreciándose el esfuerzo para el funcionamiento de cualquier organización” (Lira, Silva, Vargas, Hernández y Fuentes, 2019, p. 23).

### **Creatividad**

“una herramienta para que los sujetos sean capaces de resolver esta serie de fenómenos complejos que forman parte de su contexto social y del día a día” (Campos, 2018).

### **Trabajo colaborativo**

“Busca que cada individuo, desde su ramo de conocimiento, aporte a un proyecto para hacerlo crecer y crear valor, sin importar si hay uno o más cambios entre cada uno de los colaboradores o coordinadores. En tanto, al no existir un líder definido, las responsabilidades se dividen. Logramos que cada uno de los colaboradores se sienta como parte importante del proyecto” (Universidad Americana de Europa, 2019).

---

## **Liderazgo**

Las organizaciones educativas necesitan de un acertado liderazgo para rediseñar modelos de mayor autonomía institucional y gestión moderna de procesos en cada contexto específico, de manera que permita a las organizaciones no solo el fortalecimiento de sus ofertas académicas, sino también los espacios concretos de toma de decisiones que

---

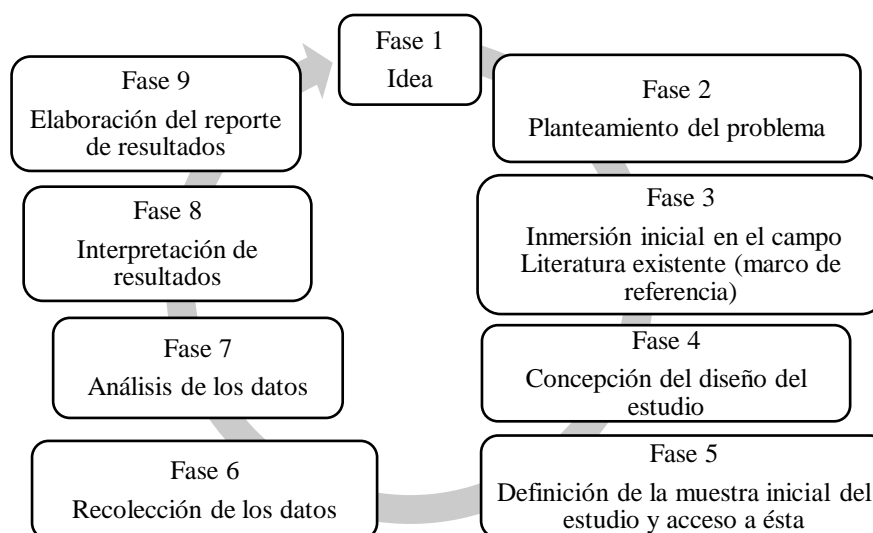
posibiliten la combinación adecuada de tiempos, espacios, programas y potencial humano, y con ello cumplir con las expectativas que hoy día se tienen de las organizaciones educativas (Vargas y Delgado, 2010, p. 19).

Nota: Elaboración propia.

## Estrategias metodológicas

### Fases y etapas de la metodología cualitativa.

Para esta indagación lo que se pretende es cumplir con los principios cualitativos, describiendo las vivencias tal y cómo las enfrentan a cada momento las y los participantes.



*Figura 1* Fases y etapas de la metodología cualitativa. Tomado de Hernández, Fernández, Baptista 2014.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) lo que busca el enfoque cualitativo, principalmente es la “dispersión o expansión” de los datos e información, en primera instancia se fundamenta se sí mismo, a partir de esto, el o la investigadora se forma creencias



propias del fenómeno en estudio, por ello se va a profundizar en las etapas planteadas anteriormente.

### **Fase 1 Idea.**

Surge una realidad que descubrir, construir e interpretar. La realidad es la mente. Existen varias realidades subjetivas construidas en la investigación, las cuales varían en su forma y contenido entre individuos, grupos y culturas. Por ello, el investigador cualitativo parte de la premisa de que el mundo social es “relativo” y sólo puede ser entendido desde el punto de vista de los actores estudiados.

### **Fase 2 Planteamiento del problema.**

- Se basa en la literatura y las experiencias iniciales.
- Se orienta hacia la exploración, la descripción y el entendimiento.
- Es emergente y abierto que va enfocándose conforme se desarrolla el proceso.
- Se dirige a las experiencias de los participantes.
- Generalmente se basa en datos emergentes.

### **Fase 3 Inmersión inicial en el campo literatura existente (marco de referencia).**

La teoría actúa como un marco de referencia fundamental, que se construye principalmente a partir de los datos empíricos obtenidos y analizados. Naturalmente, se compara con los resultados de investigaciones previas. La literatura desempeña un papel menos destacado en las etapas iniciales, aunque su relevancia aumenta a medida que avanza el proceso. En algunas ocasiones, la literatura puede proporcionar orientación, pero lo que principalmente guía el camino es la evolución de los eventos a lo largo del estudio y el conocimiento adquirido a partir de las interacciones con los participantes.

El investigador o investigadora, más que fundamentarse en la revisión de la literatura para seleccionar y definir las variables o conceptos clave del estudio, confía en el proceso mismo de investigación para identificarlos y descubrir cómo se relacionan.

### **Fase 4 Concepción del diseño del estudio.**

Admite subjetividad, describe, comprende e interpreta los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes. Se aplica la lógica inductiva. De lo particular a lo general (de los datos a las generalizaciones —no

estadísticas— y la teoría). La posición de la investigadora es explícita reconoce sus propios valores y creencias, incluso son fuentes de datos parte del estudio.

#### **Fase 5 Definición de la muestra inicial del estudio y acceso a ésta.**

El tamaño depende de que comprendamos el fenómeno bajo estudio (casos suficientes). La muestra se determina de acuerdo con el contexto y necesidades.

Regularmente no se pretende generalizar los resultados obtenidos en la muestra a una población. Se involucran a unos cuantos casos porque no se pretende necesariamente generalizar los resultados del estudio, sino analizarlos intensivamente.

#### **Fase 6 Recolección de los datos.**

La recolección de los datos está orientada a proveer de un mayor entendimiento de los significados y experiencias de las personas. El investigador o investigadora es el instrumento de recolección de los datos, se auxilia de diversas técnicas que se desarrollan durante el estudio. Es decir, no se inicia la recolección de los datos con instrumentos preestablecidos, sino que el investigador comienza a aprender por observación y descripciones de los participantes y concibe formas para registrar los datos que se van refinando conforme avanza la investigación.

#### **Fase 7 Análisis de los datos.**

Por lo general, el análisis no se inicia con ideas preconcebidas de cómo se relacionan los conceptos o variables. Conforme se van reuniendo los datos verbales, en texto o audiovisuales, se integran en una base de datos, la cual se analiza para determinar significados y describir el fenómeno estudiado desde el punto de vista de sus actores. Se conjuntan descripciones de participantes con las del investigador o investigadora. Es un proceso interno (desde los datos).

Características del análisis de datos:

- Progresivo y varía dependiendo del modo en que se recolecten los datos y el tipo de éstos (textuales, simbólicos, en audio y/o video).
- Fundamentado en la inducción analítica.
- Uso moderado de la estadística (conteo, algunas operaciones aritméticas).
- Basado en casos o personas y sus manifestaciones.
- El análisis consiste en describir información y desarrollar temas.
- Los datos se presentan en forma de textos, imágenes, piezas audiovisuales, documentos y objetos personales.

### **Fase 8 Interpretación de resultados.**

Desde la perspectiva del investigador o la investigadora, el análisis de datos implica la consideración de sus propias creencias y la relación que ha establecido con los participantes del estudio. A continuación, se exponen los principales criterios de evaluación aplicados en la recolección y análisis de datos. Para comunicar sus resultados, el investigador utiliza diversos formatos, que pueden incluir narraciones, fragmentos de texto, videos, grabaciones de audio, fotografías y mapas, así como diagramas, matrices y modelos conceptuales. A través de estos enfoques, se generan categorías, análisis temáticos y descripciones que permiten revelar un significado profundo de los resultados obtenidos.

### **Fase 9 Elaboración del reporte de resultados.**

En la presentación de resultados el investigador emplea una variedad de formatos para reportar sus resultados: narraciones, fragmentos de textos, videos, audios, fotografías y mapas; diagramas, matrices y modelos conceptuales. Los reportes utilizan un tono personal y emotivo. Además, refleja categorías, temas y patrones; tablas y figuras que asocian categorías, materiales simbólicos y modelos a partir de datos emergentes, flexibles, reflexivos y con aceptación de tendencias.

### **Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.**

Los instrumentos de evaluación en una tesis son herramientas o recursos utilizados para recopilar datos y obtener información relevante que permita analizar y evaluar el tema o problema de investigación planteado en el trabajo de investigación. Estos instrumentos son diseñados y aplicados por la o las personas investigadoras con el fin de obtener evidencia práctica que respalde las conclusiones y resultados de la investigación. Según Gurdían (2010):

El propósito de las técnicas cualitativas es la obtención de información fundamentada en las percepciones, creencias, prejuicios, actitudes, opiniones, significados y conductas de las personas con que se trabaja. La complejidad de este tipo de técnicas de investigación requiere de la utilización de varias de ellas en un mismo proyecto o, entre las cuales se destacan, las siguientes: la observación participante y no-participante, la entrevista cualitativa, el análisis de experiencias, las historias de vida y los grupos de discusión (p. 179).

Para esta investigación se seleccionan dos técnicas para la recolección de la información, la entrevista a profundidad y el grupo focal o de discusión. Se consideran las personalidades de las investigadoras que permitan un adecuado desarrollo de las técnicas, la pregunta generadora de la investigación que involucra conocer competencias directivas y estilo de liderazgo del gestor educativo, el método cualitativo, los sujetos actuantes como la directora del centro educativo, los docentes y estudiantes, así como el tiempo y los recursos disponibles. A continuación, se presenta un esquema de los instrumentos aplicados y la población a la cual va dirigida.

*Tabla 4*

Esquema de instrumentos aplicados y la población participante.

<b>Tipo de instrumento</b>	<b>Población</b>	<b>Categorías</b>	<b>Propósitos a los que responde</b>
Entrevista	Gestora	Programa	-Identifico los criterios para la obtención de las cinco estrellas en Instituciones Educativas del Programa Bandera Azul Ecológica utilizados por el CEUNA.
	Educativa	Bandera Azul Ecológica	
	Directora académica	Competencias directivas	
	Profesores	Liderazgo	
Grupo focal	Personas estudiantes	Programa	-Identifico los criterios para la obtención de las cinco estrellas en Instituciones Educativas del Programa Bandera Azul Ecológica utilizados por el CEUNA.
		Bandera Azul Ecológica	
		Competencias directivas	
		Liderazgo	

---

-Determino el estilo de liderazgo de la persona gestora educativa del CEUNA a partir de las opiniones de la comunidad educativa.

---

Nota: Elaboración propia.

La tabla anterior, refleja un esquema de instrumentos aplicados y la población a la que van dirigidos, así como las categorías y propósitos a los que responde cada instrumento, lo anterior con la finalidad de mayor comprensión los instrumentos utilizados. Seguidamente, se hace una descripción de cada instrumento para comprender su conceptualización y su relación con la investigación.

### **Entrevista a Profundidad y Grupos Focales o de Discusión**

El grupo focal es una técnica cualitativa de investigación utilizada para obtener información a profundidad acerca de las opiniones, percepciones, actitudes y experiencias de un grupo específico sobre un tema de interés. Consiste en un pequeño grupo de participantes que puedan compartir características relevantes para el tema de estudio. Estos participantes son seleccionados intencionalmente para que sus opiniones y perspectivas sean representativas.

Durante la sesión de grupo focal, un moderador guía la discusión a través de preguntas abiertas y temas predeterminados, permitiendo que las personas participantes expresen sus puntos de vista y compartan sus experiencias en un ambiente abierto y colaborativo.

Izcara y Andrade (2003) destacan que “estas técnicas cualitativas utilizan el análisis de discursos y se pueden considerar técnicas de investigación complementarias” (p. 17). En la siguiente tabla, se pueden distinguir algunas de las características y diferencias entre estas técnicas que son señaladas por los mismos autores.

*Tabla 5*

Diferencias entre la entrevista a profundidad y el grupo de discusión

<b>Entrevista en Profundidad</b>	<b>Grupos de discusión</b>
Función expresiva del lenguaje	Función metalingüística del lenguaje
Habla en primera persona	Habla en tercera persona
Representaciones de carácter individual	Representaciones de carácter colectivo

---

Da buenos resultados con hablantes ricos en información	Da buenos resultados con temas delicados, y con individuos que carecen de profundidad
El espacio tiene una importancia menor	La disposición del espacio es importante

---

Nota: Izcara y Andrade (2003, p. 17)

Según la tabla anterior, se puede decir que la entrevista a profundidad se da una narración por parte del entrevistado, donde explica de manera amplia sus experiencias personales y puntos de vista acerca de la problemática investigada. Este tipo de técnica se adapta completamente al trabajo que se desea realizar con la persona gestora del centro educativo, ya que el tema de interés son sus propias competencias y estilo de liderazgo, en este caso desde su propia percepción.

Por otra parte, en los grupos de discusión se expresan ideas o conceptos de una forma más básica y concreta, desde la perspectiva de grupo y en tercera persona, con ideas más generales acerca de la temática de investigación. Lo que viene a dar un complemento perfecto para el trabajo que se plantea realizar con docentes y estudiantes, evaluando las competencias y estilo de liderazgo de la administración de la institución educativa.

### **Criterios para la entrevista a profundidad**

Para conocer el criterio de diferentes investigadores, se va a citar a Barrantes (2016) define la entrevista a profundidad como:

Es una conversación entre iguales y no un intercambio formal de preguntas y respuestas. El investigador es el principal instrumento de investigación, y no un protocolo o formulario de entrevista. En esta conversación, se obtienen respuestas y se aprende qué preguntas hacer y cómo hacerlas (p. 293).

Por su parte, Troncoso y Amaya (2016) describen varias ideas importantes que son consideradas durante el proceso investigativo para la entrevista a las señoras directoras y docentes participantes:

- El proceso previo a la realización de la entrevista debe tener una estructura que le permita ser aplicada por uno o más investigadores, sin alterar los objetivos del estudio.

- El lugar donde se realizará la entrevista debe ser en un ambiente que le entregue comodidad al entrevistado y al entrevistador, como el domicilio del sujeto o algún sitio que estime conveniente.
- El investigador se debe presentar y explicar las metas del estudio, en donde el primero se identifica con nombre, lugar de procedencia, etc., y sirve para identificar la temática y los objetivos del estudio con claridad.
- Se debe dar lectura y forma de un consentimiento informado, para confirmar la voluntad del entrevistado a participar en la investigación.
- El registro de la entrevista mediante equipo audiovisual o similar para grabar la entrevista es importante para no perder datos importantes.
- Se debe dar un agradecimiento del entrevistador por la gentileza y voluntad de participar de la persona investigada.

Durante las entrevistas se ponen en práctica cada una de estas recomendaciones con la finalidad de garantizar la mayor efectividad posible en la recolección de la información. Por lo que también se tienen en consideración algunas fortalezas y limitaciones de la investigación.

En las fortalezas se pueden citar:

- Apertura del Centro Educativo para la realización de la investigación.
- Anuencia de la institución para colaborar en temáticas ambientales y de liderazgo.

Dentro de las limitaciones se encuentran:

- Las investigadoras cuentan con espacios de tiempo cortos para las visitas de campo, por lo que se deberán estructurar y planificar minuciosamente.

Se deben mantener todos los protocolos de salud para combatir la propagación del COVID-19, por lo que las actividades en las que se participe deben ser controladas.

Se debe tomar en cuenta que, dependiendo de los jóvenes participantes puede ser necesario la adaptación del vocabulario y la explicación de ciertos conceptos para lograr una mayor fluidez en la participación.

### **Viabilidad**

La propuesta del proyecto de investigación se considera viable puesto que se cuenta con la confirmación de la participación del CEUNA, lo que permite contar con el Centro Educativo con espacio para la indagación.

### **Consideraciones éticas**

Las consideraciones éticas en una tesis son fundamentales para garantizar la integridad y el respeto hacia las personas participantes. Al llevar a cabo una investigación es responsabilidad del investigador o investigadora asegurarse de que se cumplan los principios éticos básicos.

Se informa a la persona directora, acerca del propósito de la investigación por escrito, así como, la trabajo y las contribuciones como docentes de la Universidad Nacional de Costa Rica, además, requerimientos y espacios de trabajo con la población necesarios para la indagación.

Como parte de las consideraciones éticas para la realización de esta investigación, se trabaja con el mayor respeto que merecen las personas participantes de la investigación, estudiantes, docentes y padres/madres de familia, se fomenta la comunicación y la interacción, promoviendo la confianza y la amistad, para tener una perspectiva más profunda sobre su opiniones y vivencias.

Durante la aplicación de las técnicas e instrumentos son respetadas las consideraciones éticas en el anonimato, al iniciar la aplicación de las entrevistas y grupos focales se recalca que la información obtenida, es solamente para fines de la indagación, en otras palabras, se respeta la privacidad. Toda la información recibida para este estudio es utilizada únicamente para sustentar el trabajo, solo se trabaja con las personas que aceptan de formar voluntaria ser parte de la investigación.

Por tanto, se sigue los lineamientos de citación, parafraseo y referencias de la información suministrada de libros, revistas, artículos o investigaciones nacionales o internacionales, impresos o digitales, de acuerdo con la guía para la elaboración y presentación del trabajo final de graduación, elaborada por Camacho y el Centro de Investigación y Docencia en Educación (2014).



Asimismo, se solicitan los permisos respectivos a la institución educativa y el consentimiento informado a las personas participantes (apéndice B, C, D), comprendido como el “hecho de proporcionar a las personas que participan en el estudio información sobre las generalidades de éste, sobre el propósito de la investigación, sobre el diseño y sobre cualquier riesgo o beneficio probable” (Álvarez, 2003, p. 210), el cual implica la participación voluntaria y la libertad de retirarse en el momento que lo desee, para llevar a cabo la aplicación de los instrumentos confeccionados con las informantes dentro de las instalaciones del centro educativo.

De este modo, la información suministrada será única y exclusivamente para efectos de la investigación, respetando la integridad y la identidad de las y los participantes. En este sentido, se procederá a utilizar códigos para no exponer los datos personales de las y los involucrados, quedando bajo la libertad de las y los colaboradores retirarse del proceso cuando lo consideren conveniente.

Ciertamente durante la realización de este estudio, se velará por poner en práctica valores de respeto, honradez y lealtad, mediante la aplicación de principios éticos, morales y profesionales, con el objetivo de presentar un trabajo fiable y confiable.

## Capítulo IV

### Análisis e interpretación de los resultados

En el presente capítulo se realiza el análisis de la información recopilada acerca de las competencias directivas y estilo de liderazgo requeridas por la persona gestora educativa para la implementación del PBAE-CE en el CEUNA; este se divide en tres categorías de análisis principales, las cuales se relacionan directamente con los propósitos de la investigación: PBAE-CE, competencias directivas y liderazgo.

Los datos se obtuvieron por medio de entrevistas a las personas directoras y docentes, además de un grupo focal con estudiantes, las cuales se realizaron de manera presencial en las instalaciones del CEUNA. A continuación, se muestra un esquema con la organización de las categorías de análisis, su objetivo, así como las subcategorías y personas que participan en las mismas.

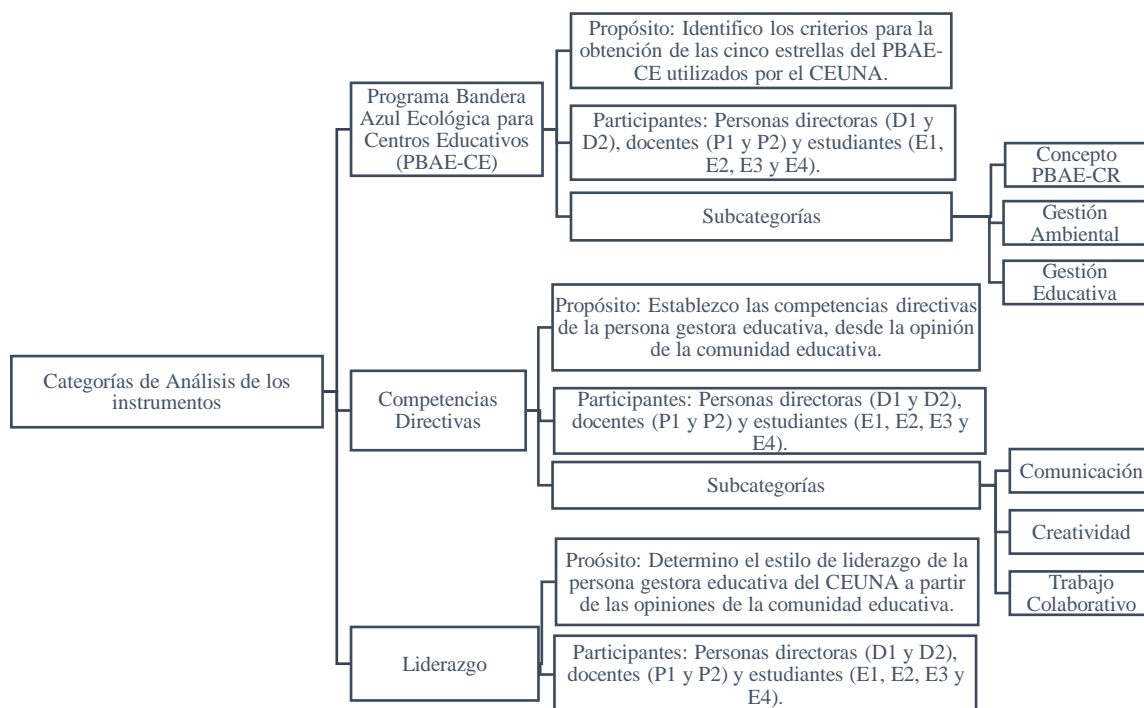


Figura 2 Organización de las categorías de análisis. Fuente: Elaboración propia.

### **Programa Bandera Azul Ecológica para centros educativos (PBAE-CE)**

La categoría busca identificar las diferentes acciones que realiza la persona directora, en el caso del CEUNA, las dos personas directoras, para el desarrollo del PBAE-CE, que pretende como resultado final la obtención del máximo galardón de cinco estrellas.

A manera de crear contexto, el instrumental inicia con una subcategoría de conceptualización, donde se indaga de manera general de qué se trata el programa y cuál es su objetivo, según los conocimientos de los participantes de las entrevistas y grupo focal, en este apartado se realiza una comparación y análisis, añadiendo conceptos teóricos.

**Concepto PBAE-CE.** Para el Ministerio de Educación Pública (2021) el PBAE-CE representa:

Una estrategia que promoverá la adopción de prácticas sostenibles, responsables y amigables con el ambiente en los centros educativos y sus comunidades; para coadyuvar el fomento de una cultura ambientalmente saludable afín con el desarrollo sostenible de las comunidades, mediante la incorporación de prácticas cotidianas (p. 6).

Nótese que, el párrafo anterior, rescata la importancia que tiene el desarrollo sostenible dentro del programa y como debe ser proyectado a la comunidad, de modo que cuando se confronta con las participaciones de las personas informantes, una de ellas señala que:

Bandera Azul lo que pretende con los centros educativos es que aprendan a poner en práctica, este, valga la redundancia, prácticas sostenibles que ayuden al medio ambiente, enseñar no sólo a los estudiantes, porque en esto es formar a los estudiantes, a los hogares y obviamente al personal docente (Informante D1).

Además, otra de las personas informantes menciona lo siguiente:

El motor nuestro es el Desarrollo Humano Sostenible, porque nosotros vamos más allá en la parte humana, Bandera Azul es más ambiental digámoslo así. Nosotros tenemos un lema que dice: lo sostenible y lo humano deben ir de la mano. Las instituciones que no son exitosas en Bandera Azul, es porque no están sensibilizadas (Informante D2).

Al comparar los párrafos anteriores, se puede determinar que la persona informante D1 tiene claro el objetivo del programa; se menciona que el alcance debe ser tanto a estudiantes, como docentes y comunidad en general, con esto se puede determinar que, es necesaria una persona que dirija y organice a la comunidad educativa, y tenga una ruta de desarrollo establecida. Además, la persona informante D2 añade el componente de la sensibilización, indica que tienen un objetivo aún mayor que el PBAE-CE, el cual es el Desarrollo Humano Sostenible, que incluye tanto temas ambientales como humanos.

Es importante que las personas que gestionen un centro educativo tengan un objetivo claro de lo que se quiere desarrollar en la institución, eso permite generar una ruta de acción y que la comunidad educativa en general tenga un enfoque y una meta en común. En el caso de programas como PBAE-CE, de acuerdo con Mora (2019) se tiene un objetivo claro:

Promover la transformación constante de la cultura y las prácticas ambientales de la población estudiantil, docente y administrativa de todos los centros educativos en el país, incentivando la creatividad y la rigurosidad en la gestión de los impactos ambientales de cada institución (p. 25)

Es parte del trabajo de una persona gestora educativa, lograr la integralidad entre los diferentes objetivos de la institución, para añadir programas de valor como PBAE-CE, que lleguen a enriquecer aún más las metas de la institución, no siendo trabajo extra sino más bien una herramienta para el crecimiento de la misma, por ejemplo, la persona informante P1 señala que: “acá en la institución no se realizan esas acciones por el PBAE, sino que es parte de la que llamamos filosofía institucional”.

La meta del CEUNA va más allá de ganar un galardón en un programa, evoca a algo más grande y en lo que todos ellos creen, como también lo menciona la persona informante P2: “son esas acciones que se hacen de la mano de la pedagogía, verdad, enseñar y actuar en favor del ambiente, pero no el ambiente entendido como solo la naturaleza, sino un conjunto, como todos en un sistema...”

En el CEUNA las acciones que les dan éxito en el PBAE-CE son parte de su cultura institucional y como lo indica la persona informante D1: “Aquí no hay nada extraordinario, estamos demostrando que son buenas acciones que se pueden hacer todos los días, es que ese

es el secreto, no dejar de hacerlo.” Esto indica un alto compromiso, perseverancia y responsabilidad con el objetivo común, el cual debe emanar desde la persona o personas que lideran, en ese caso las directoras de la institución, para mantener un alto sentido de disciplina y motivación en el equipo.

Comparando la información de los párrafos anteriores, se determina que para dirigir un centro educativo se debe tener un objetivo claro, para así marcar un camino a seguir. Este objetivo debe ir más allá de ganar un premio o un reconocimiento, debe ser una filosofía de vida, que contagie a todos los miembros que forman parte de la comunidad educativa, iniciando por su líder.

Por otra parte, según el MEP (2021), para cumplir con los objetivos, al menos en el PBAE-CE, las instituciones deben organizar un plan de trabajo para participar en el programa, en el cual se deben incluir dos segmentos principales: Gestión Ambiental y Gestión Educativa, es por esto que, para continuar con el análisis de este apartado se incluyen, estas dos, como subcategorías, las cuales se desarrollan a continuación.

**Gestión Ambiental en el PBAE-CE.** Existen muchos conceptos de Gestión Ambiental, sin embargo, para este caso en específico el MEP (2021) la describe como: “son acciones de mejora del desempeño ambiental de los centros educativos, las cuales deben ser medibles, alcanzables y oportunas” (p.12), donde se rescata elementos claves como acciones que se puedan medir, que permitan realizar una contabilidad de lo que se mejore e incluso compararlo a lo largo del tiempo.

Además, otro punto clave es que sean acciones alcanzables, ya que dependiendo de los recursos y organización de cada centro educativo puede ser más difícil llevar a cabo alguna actividad, por último, se rescata que deben ser acciones oportunas, tomando en cuenta las prioridades y objetivos principales de la institución.

El Manual del PBAE-CE, contiene una serie de tablas donde se describen acciones, tanto de gestión ambiental como de gestión educativa, que se deben realizar o cumplir para obtener distintos galardones, estos van desde una hasta cinco estrellas, siendo el nivel de dificultad mínimo el de una estrella y el nivel máximo de cinco estrellas. A continuación, se presentan unas tablas donde se resumen estas acciones, según el nivel que representan.

Para la obtención de una estrella, que corresponde al primer nivel, el MEP (2021) propone las siguientes acciones de gestión ambiental:

*Tabla 6*

*Criterios de gestión ambiental para la obtención de una estrella en el PBAE-CE*

---

Demostración de la calidad y la continuidad del servicio de agua
Detección de fugas y mantenimiento del sistema de abastecimiento de agua
Revisión del estado de la instalación eléctrica
Registro de consumo de agua ( $m^3$ )
Registro de consumo de electricidad (kW)
Registro mensual de la generación de residuos sólidos
Reducción de consumo de papel
Incluir criterios ambientales al comprar el papel
Comunicación con la comunidad educativa de buenas prácticas ambientales (rotulación que incentive el ahorro, pizarras informativas, espacios virtuales, sensibilizar al personal docente y administrativo, además de reuniones con los encargados legales).

---

Nota: Adaptado de MEP (2021, p.14)

Los criterios descritos en la tabla anterior, corresponden a acciones básicas que lleva a cabo la administración del centro educativo, se realiza un diagnóstico de la infraestructura y se empieza a llevar un registro de diferentes parámetros como consumo de agua y electricidad, esto permitirá a futuro tener una base de datos para realizar mejoras y seguir avanzando en los niveles del programa.

Una de las personas informantes, menciona algunas acciones que pone en práctica el CEUNA, para la obtención de la primera estrella en el programa:

Lo básico es que el centro educativo, a nivel administrativo, primero en la planta física, sea consciente de cuáles son las debilidades o las cosas que tiene que mejorar en cuanto al servicio de agua potable, electricidad, a servicios sanitarios. Estos son puntos muy específicos que ellos piden, verdad, que eso esté bien, obviamente que haya un plan de

ahorro de agua y de energía, que, a nivel, digamos, ya de lo que es educativo, por lo menos se tenga un proyecto de corte ambiental (Informante D1).

Tomando en cuenta los párrafos anteriores, las personas directoras son clave para la obtención de la primera estrella, ya que son acciones que corresponden a la administración de los recursos físicos de la institución, como parte del mantenimiento preventivo y correctivo que debe recibir cualquier infraestructura.

Por otra parte, una de las personas informantes describe a la Junta Directiva de la institución de la siguiente manera:

Ahorita como cuatro personas de la junta directiva son egresados de la UNA, pero con unos valores, unos principios y un carisma increíbles, y todos los que estamos ahí somos como muy parecidos en ese sentido, vamos por la misma línea y a nadie le interesa esto (hace señas de dinero) (Informante D1).

El párrafo anterior, muestra que es indispensable el apoyo de la Junta Administrativa de la institución, para llevar a cabo todas estas acciones de Gestión Ambiental que propone el programa, ya que son los encargados de girar fondos para cumplir con estas metas tan importantes, por lo que el gestor debe procurar mantener una buena relación y comunicación con este grupo de personas.

Para el segundo nivel, que corresponde a dos estrellas, el MEP (2021) indica acciones de gestión ambiental como las que se describen en la siguiente tabla:

*Tabla 7*

*Criterios de gestión ambiental para la obtención de dos estrellas en el PBAE-CE*

---

Cumplir con los criterios de la primera estrella
Diseño e implementación de un plan de reparación de fugas e/o instalación eléctrica
Ejecución de medidas para reducir y separar residuos
Actividades de sensibilización para el personal en temas como gestión de residuos, estilos de vida saludables y sostenibles.

---

Nota: Adaptado de MEP (2021, p.15)

Las acciones de la tabla anterior son una continuación de los criterios del primer nivel, donde se planifican acciones para responder a las necesidades detectadas en el diagnóstico, además, se incluye la gestión de residuos como una de las principales actividades.

Para la obtención de dos estrellas, la persona informante D1 indica que se deben trabajar actividades como: “tener organizado todo lo que la recolección de residuos sólidos, eso es súper importante” mientras que la persona informante E1 menciona: “tenemos aquí el centro de acopio o de residuos, el que todos los jueves, precisamente hoy, todos los estudiantes tenemos que traer reciclaje de nuestras casas para llegar a clasificarlo aquí” siendo este uno de los proyectos más grandes del CEUNA, el cual es gestionado por sus propios docentes y estudiantes, en algunas ocasiones obteniendo mobiliario para el centro educativo, por medio de convenios con empresas como Dos Pinos, como lo mencionó la persona informante D2 en su entrevista.

Analizando la información de los párrafos anteriores, una persona directora debe generar oportunidades para su institución, lo que inició con un pequeño proyecto de separación de residuos terminó en la obtención de mobiliario nuevo para el centro educativo, de esta manera los estudiantes y docentes vieron el producto de su trabajo reflejado en el embellecimiento de las instalaciones, generando un alto sentido de pertenencia y motivación.

En el caso de las tres y cuatro estrellas, los criterios de gestión ambiental trabajan en la misma línea del ahorro, MEP (2021) indica lo siguiente:

*Tabla 8*

*Criterios de gestión ambiental para la obtención de tres y cuatro estrellas en el PBAE-CE*

Tres estrellas	Cuatro estrellas
Cumplir con los criterios de la segunda estrella	Cumplir con los criterios de la tercera estrella
Reducir el consumo de agua y electricidad en hasta un 3%	Reducir el consumo de agua y electricidad en más de 3% y hasta 5%
Reducir la generación de residuos sólidos en hasta un 3%	



Nota: Adaptado de MEP (2021, p.15)

Las acciones de la tabla anterior corresponden a actividades donde se ejecuta un ahorro específico, basado en los datos obtenidos en los primeros niveles. Son actividades medibles, que permitirán generar estadísticas y ver resultados concretos del trabajo realizado.

Una de las personas informantes, menciona que el CEUNA cuenta con proyectos como:

Los paneles solares, pero lo más importante, por ejemplo, la luz no se está ocupando, hay que apagarla, el agua no se está utilizando, hay que cerrar, utilizamos el agua de lluvia, con todas las tanquetas de captación (Informante P1)

Además, la persona informante P2, indica que también tienen proyectos tales como: “hornos solares, entonces en la medida de lo posible se les va a ir enseñando a los estudiantes a que si hace sol aprovechamos los hornos solares, para ahorrar electricidad”

El CEUNA cuenta con diferentes módulos experimentales o proyectos, tanto en primaria como secundaria, como los que se mencionan en los párrafos anteriores, los cuales requieren de recursos materiales, humanos y de tiempo. La directora administrativa se encarga, con el apoyo de la Junta Administrativa, de la compra de los diferentes materiales, también de la apertura de espacios físicos para los diferentes proyectos, además, la directora académica se encarga de ser la guía de los docentes en la planificación de los programas, así como su conexión con el trabajo en las aulas, convirtiéndose en un trabajo en equipo. Uno de los grandes beneficios con los que cuenta el CEUNA, es la división del trabajo entre sus directoras, una administrativa y otra académica, que al final, gestionan para llegar a un mismo objetivo, complementando sus acciones.

Es importante mencionar que la persona directora debe procurar tener una visión a mediano y largo plazo, un proyecto como los paneles solares, puede ser un gasto económico grande en un primer momento, pero traer muchos beneficios de ahorro de dinero y energía en el futuro, así como los otros módulos que generan ahorro de agua y reducción de residuos sólidos en el CEUNA. Para tomar este tipo de decisiones se deben priorizar las diferentes necesidades de la institución y crear comparaciones entre costo y beneficio.

Para obtener el galardón máximo de las cinco estrellas, MEP (2021) menciona que se debe cumplir con los siguientes puntos de gestión ambiental:

*Tabla 9*

*Criterios de gestión ambiental para la obtención de cinco estrellas en el PBAE-CE*

---

Cumplir con los criterios de la cuarta estrella.

Participación en al menos uno de los siguientes proyectos: otra categoría del PBAE además de Centros Educativos, medición de la huella de carbono, colaborar con otra institución educativa para que obtenga el galardón con el PBAE.

---

Nota: Adaptado de MEP (2021, p.15)

El criterio de la tabla anterior requiere de planificación y programación, ya que incluye actividades que se deben trabajar en conjunto con otras instituciones. Para esto se debe tener un registro de lo que se ha desarrollado en el centro educativo para compartirlo de una manera entendible y clara, además de tener buenas relaciones con otras instituciones de la región.

Como parte de las acciones para obtener el máximo galardón, una de las personas informantes menciona lo siguiente:

Van a venir cinco instituciones educativas con representantes, y todos van a estar aquí todo el día, entonces, yo les voy a dar una inducción de cómo es que nosotros arrancamos, qué es lo que hemos hecho, darles algunas ideas, algunos “tips” y obviamente que puedan ver a los chicos en acción, en el trabajo de campo (Informante D1).

La meta de las cinco estrellas implica que la institución tenga proyección a la comunidad y es uno de los retos más grandes que tiene el gestor educativo, lograr crear relaciones interinstitucionales, que traen beneficios para todas las partes involucradas. En este caso, se ha creado una alianza con la regional educativa de Heredia, para promover que otros centros educativos puedan desarrollar programas y proyectos como lo ha hecho el CEUNA, relacionados con PBAE-CE.

Una de las personas informantes señala lo siguiente:

Con Bandera Azul nos dimos cuenta de que es importante sistematizar todo, si usted no lo sistematiza, alguna cosita que hizo y que fue muy importante, luego se olvida y es mejor que quede por escrito, videos, con fotografías, por diferentes medios (Informante D1).

El párrafo anterior es un claro ejemplo de la importancia de llevar un registro de las actividades que se realizan, a su vez, permite que la institución pueda compartir sus experiencias con otros centros educativos.

En resumen, esta subcategoría de gestión ambiental se organiza de forma escalonada y cada nivel depende del anterior para desarrollarse. La primera estrella inicia con acciones que permiten el diagnóstico del centro educativo y recopilación de datos, para la segunda estrella se pasa a la planificación, para cubrir las necesidades mostradas en el primer nivel, consecuentemente las tres y cuatro estrellas abarcan la implementación de las acciones planificadas, al ejecutar actividades de cambio concretas, y por último, la categoría de cinco estrellas, requiere de un centro educativo con proyectos consolidados, que funcione de modelo para compartir ideas con la comunidad educativa y otras instituciones.

A continuación, se presenta la tercer y última subcategoría del apartado PBAE-CE, donde se plantean acciones de gestión educativa, las cuales vienen a ser complemento de las acciones de gestión ambiental de la subcategoría anterior. Cabe resaltar que, para obtener los galardones, se debe cumplir con las acciones ambos tipos de gestión.

**Gestión Educativa en el PBAE-CE.** Según el MEP (2021) el concepto de Gestión Educativa es:

Incorporación pedagógica de actividades del PBAE-CE en el planteamiento didáctico, para fomentar habilidades de la Política Curricular bajo la Visión de Educar para una Nueva Ciudadanía, y la Política de Educación para el Desarrollo Sostenible mediante la participación estudiantil en espacios, como, por ejemplo: trabajo en clase, talleres, pizarras estudiantiles, experiencias educativas en desarrollo sostenible, entre otras. (p. 12)

Según este concepto de gestión educativa, las actividades del programa deben estar involucradas en la cotidianidad de las lecciones y actividades que se realizan en el centro educativo, al mismo tiempo, debe existir una interrelación entre las políticas educativas actuales.

Una de las personas informantes indica que:

En el modelo nuestro todo es parte de, todo está inmerso, se trabaja la interdisciplinariedad, se trabaja integrando cuando se puede, todo tiene que ir al mismo paso, no es por acá lo académico y lo ambiental por otro lado, tiene que estar inmerso, sino no sirve (Informante D2).

Al comparar el párrafo anterior con la teoría, las dos partes coinciden en la importancia de la integralidad, como las temáticas ambientales y de desarrollo sostenible, deben estar inmersas en las acciones y actividades educativas diarias, e incluso ser una herramienta para crear aprendizajes significativos.

A continuación, se puede leer un ejemplo que plantea una de las personas informantes, de la interdisciplinariedad de las acciones de gestión educativa:

Imagínese... ir con la profesora de español... ir al bosque y poner a los chicos a hacer una redacción, todo el vocabulario ambiental que se puede obtener ahí con esos chicos, que puedan repasar agudas, graves, que puedan repasar las oraciones, puede hacer párrafos, puede hacer un montón de cosas (Informante D1).

El ejemplo anterior es solo una de las muchas acciones que se aplican en el CEUNA, como parte de su proyecto de aula verde, en el cual se le brinda un espacio a cada profesor para dar lecciones al aire libre, generando espacios de aprendizaje a través de la apreciación del bosque que los rodea.

Es por esto que se resalta también, la importancia de la práctica del docente como lo indica la persona informante P1: “todo docente que llegue acá tiene que conocer la filosofía y ponerla en práctica, normalmente puede ser que muchas personas docentes les cueste trabajar aquí, hay mucho que hacer y parte de eso es usar la filosofía siempre” lo que implica planificar las lecciones con creatividad y dinamismo.

La persona informante P2 hace mención acerca de la forma de trabajo que promueven las personas directoras del CEUNA: “Este es un modelo de pedagogía libre, pero con responsabilidad, eso son palabras de las directoras, libertad con responsabilidad.” Este tipo de modelos permiten activar la creatividad e innovación en los docentes, lo que permite desarrollar clases de manera más fluida y dinámica.

Generar espacios de confianza, donde cada docente tenga autonomía en su asignatura para proponer diferentes materiales didácticos, es parte de lo que deben fomentar las personas directoras en sus centros educativos, además, abrir espacios donde el equipo docente se pueda capacitar y compartir experiencias, para que tengan las herramientas necesarias para desarrollar esa independencia.

La persona directora tiene un papel fundamental en la gestión educativa para la aplicación de programas como PBAE-CE, ya que los espacios creativos se abren desde la administración, donde se brinde oportunidad a los docentes para generar proyectos, además de un debido acompañamiento y apoyo, tanto material como de tiempo.

El Manual del PBAE-CE, contiene una serie de tablas donde se describen acciones que se deben realizar o cumplir para obtener distintos galardones, como se describió en la subcategoría de Gestión Ambiental, sin embargo, también se mencionan acciones específicas para la Gestión Educativa, utilizando los mismos cinco niveles de estrellas. A continuación, se presentan una serie de tablas que resumen los criterios que se deben cumplir desde la gestión educativa.

Para la obtención de una estrella, que corresponde al primer nivel, el MEP (2021) propone las siguientes acciones de gestión educativa:

*Tabla 10*

*Criterios de gestión educativa para la obtención de una estrella en el PBAE-CE*

---

Incorporar en el planeamiento didáctico al menos dos actividades de mediación que fomenten las habilidades de la Política Curricular bajo la Visión de Educar para una Nueva Ciudadanía y la Política de Educación para el Desarrollo Sostenible.

Desarrollar al menos dos actividades educativas que aborden las fechas del Calendario Escolar en el área de sostenibilidad.

---

Nota: Adaptado de MEP (2021, p.14)

Como parte de los criterios de la tabla anterior, se resalta la importancia de incluir las acciones para el PBAE-CE como parte del planeamiento didáctico en las aulas y en las actividades del centro educativo en general, respondiendo a las diferentes políticas que influyen en la educación de Costa Rica, esto vuelve a reforzar el concepto de integralidad que se quiere desarrollar con estos programas.

En el CEUNA se desarrollan distintas actividades, como lo menciona una de las personas informantes en el siguiente párrafo:

Se realizan proyectos ecológicos, bueno en el caso de primaria, en el caso de secundaria son módulos experimentales, el propósito de esos proyectos y esos módulos es el poder alfabetizar, por decirlo así, para poder desarrollar diferentes habilidades que van de la mano con este programa, sembrar, la conservación de artrópodos y mariposas, el centro de acopio (Informante P2).

Estas actividades mencionadas en el párrafo anterior se desarrollan a lo largo del año y son incluidas en los planeamientos didácticos, con la guía de directora académica del centro educativo, como complemento de la materia de los programas de estudio regulares del MEP. Además, es de suma importancia el apoyo de la administración para la gestión de los diferentes recursos que se necesitan para las actividades.

Para la obtención de dos estrellas, el MEP (2021) menciona las siguientes acciones de gestión educativa:

*Tabla 11*

*Criterios de gestión educativa para la obtención de dos estrellas en el PBAE-CE*

---

Cumplir con los parámetros de la primera categoría

---

---

Implementar al menos dos acciones que promuevan estilos de vida saludable y sostenible (recreación, higiene, eliminación de vectores de enfermedades, actividad física, entre otros aspectos)

---

Nota: Adaptado de MEP (2021, p.14)

En este caso, los criterios también son acumulativos y para escalar de nivel no se pueden dejar de lado los del nivel anterior. Para la segunda estrella, se agrega la implementación de dos acciones para la promoción de estilos de vida saludable, donde existe un complemento entre el cuidado del ambiente y el cuidado personal, para el desarrollo de una sociedad equilibrada y sostenible.

Una de las personas informantes menciona que en el CEUNA se desarrollan actividades de gestión educativa como:

En compostero y vivero, el espacio se llama COMVI, lo que se hace es que los estudiantes eligen una planta o algún tipo de cosa que quiera sembrar ahí, yo recuerdo que elegí la albahaca, entonces yo la plantaba y me encargaba de cuidarla, después la pasaban a la soda para los almuerzos (Informante E2).

El párrafo anterior, es un claro ejemplo de actividades para la promoción de estilos de vida saludable, ya que los mismos estudiantes cuentan con entusiasmo como consumen los mismos productos que siembran en sus huertas. Además, la persona informante E2 indica que: “Cada cierto tiempo hay un espacio que se llama desarrollo personal, puede también llamarse psicología, ahí lo trabajamos con la carta de la tierra” en estos espacios los estudiantes tienen la oportunidad de realizar una autoevaluación y conversar con sus compañeros para una adecuada resolución de conflictos por medio del diálogo y la tolerancia.

Es importante que los gestores educativos, además de generar espacios para proyectos ambientales, se preocupen por el crecimiento personal de la comunidad educativa, eso quiere decir que se debe propiciar tener un balance entre el rendimiento académico y actividades co-curriculares, además, de el adecuado manejo de sus emociones, cuidado personal, resolución de conflictos y valores.

Para la obtención de tres estrellas, el MEP (2021) indica las siguientes acciones de gestión educativa:

*Tabla 12*

*Criterios de gestión educativa para la obtención de tres estrellas en el PBAE-CE*

---

Cumplir con los parámetros de la categoría anterior
Implementar el enfoque de sostenibilidad en los programas institucionales co-curriculares (Feria de Ciencia y Tecnología, Festival Estudiantil de las Artes, Servicio Comunal Estudiantil, Gobiernos Estudiantiles, Juegos Deportivos Estudiantiles, entre otros).

---

Nota: Adaptado de MEP (2021, p.15)

El criterio para alcanzar las tres estrellas se basa en el desarrollo de las actividades co-curriculares del centro educativo enfocadas en la sostenibilidad, donde se integren temáticas de ambiente, ecología y desarrollo humano sostenible en general, a los diferentes festivales, torneos, ferias y actividades de la institución.

La persona informante E1 indica que: “hay una actividad de la institución, se llama Festival Ecológico, se hacen presentaciones por cada grado, tiene una temática, en este caso el de este año fueron plantas y animales poco comunes de Costa Rica”, siendo esta una de las acciones más grandes del CEUNA, donde se invitan padres de familia y personas de la comunidad en general, para que los estudiantes puedan exponer sus proyectos y compartir los conocimientos adquiridos.

Además, como parte las labores de trabajo comunal estudiantil, una de las personas informantes indica que:

Todos trabajamos el proyecto comunal con relación a esto, en el caso de él, (Informante E4), trabajó allá arriba en mariposario, ellas dos arreglando el bus laboratorio, en mi caso yo traté de hacer algo curioso, hice una aplicación para hacer un catálogo de todas las especies que tenemos en el bosque (Informante E1).

Es importante resaltar, las personas directoras de la institución solicitan que todas las actividades giren entorno a la filosofía del desarrollo humano sostenible, esto permite que toda



la comunidad educativa vaya por un mismo rumbo y el conjunto de actividades se interrelacionen y complementen para un objetivo común, esto demuestra la importancia de un liderazgo con enfoque.

Para la obtención de cuatro estrellas, el MEP (2021) menciona las siguientes acciones de gestión educativa:

*Tabla 13*

*Criterios de gestión educativa para la obtención de cuatro estrellas en el PBAE-CE*

---

Cumplir con los parámetros de la categoría anterior
Fomentar la participación y organización estudiantil en grupos ambientales del centro educativo.

---

Nota: Adaptado de MEP (2021, p.15)

Para alcanzar la cuarta estrella es fundamental la participación estudiantil, encontrar esas formas de motivación y creatividad para invitar a los estudiantes a colaborar y compartir.

Una de las personas informantes comparte lo siguiente:

Mi lema es que sea el estudiante que vaya haciendo, yo puedo contratar a alguien que me lo haga y ya se ve muy bonita, pero no, porque lo que van a ver es lo que ellos hacen (Informante P1).

Los estudiantes son personas activas en todos los proyectos, ellos mismos realizan propuestas innovadoras para su trabajo comunal estudiantil y son acompañados por los docentes para su desarrollo. En el CEUNA se realizan muchas actividades extracurriculares, que van ligadas a los proyectos ecológicos y módulos experimentales, como el mariposario, el laboratorio, el cuidado del bosque, mantenimiento de huertas, el centro de acopio, entre otras.

La apertura de la administración, es la que permite que los docentes creen espacios donde resalte la creatividad de los estudiantes, como fue mencionado con anterioridad, mientras los objetivos de las actividades estén claros, la administración da un apoyo total y los procesos se desarrollan con entera confianza.

Para la obtención de cinco estrellas, el MEP (2021) menciona las siguientes acciones de gestión educativa:

*Tabla 14*

*Criterios de gestión educativa para la obtención de cinco estrellas en el PBAE-CE*

---

<p>Cumplir con los parámetros de la categoría anterior</p> <p>Abordaje integral de la problemática bajo un enfoque de sistema.</p> <p>Inclusión de mecanismos de evaluación y seguimiento.</p> <p>Promoción de la construcción del conocimiento.</p> <p>Promoción del uso y aprovechamiento de materiales propios de la institución.</p> <p>Consideración de los objetivos del desarrollo sostenible.</p> <p>Utilización de la experiencia como aula de enseñanza y aprendizaje.</p> <p>Promoción de habilidades.</p>
---

---

Nota: Adaptado de MEP (2021, p.15)

Una de las personas informantes comenta que se realizan algunos mecanismos de evaluación de la siguiente manera:

Siempre se hace como un diagnóstico previo, entonces, desde la dirección nos dan una hojita... cómo está el producto ecológico, si contamos con los materiales, si las personas estudiantes están motivadas, cuáles son como las metodologías que vamos a desarrollar en el primer trimestre, cuáles son los valores que se van a desarrollar, cuál es la forma de evaluación, conforme vamos avanzando en el año, lo que sería el planeamiento, digamos, específicamente, del proyecto ecológico... ya al final de año, hacemos como una evaluación final, de si se cumplieron los objetivos (Informante P2).

Son acciones, como las del párrafo anterior, las que permiten que la institución crezca, ya que es una manera formal de comprobar cuales son las áreas que se deben reforzar para mejorar, tanto de recursos físicos como humanos.

Por otra parte, la estructura de las evaluaciones debe tener un diagnóstico inicial, desarrollo y un cierre para la evaluación final del trabajo realizado, de esta manera se puede

organizar mejor un próximo proyecto de características similares o las siguientes etapas del mismo.

Es importante que desde la dirección del centro educativo se genere este tipo de material, para que exista uniformidad e integralidad en los instrumentos, lo que permite realizar comparaciones y estadísticas a nivel macro en la institución, y no solo por proyecto individual.

El papel de la persona directora, con respecto a las evaluaciones, es ser de acompañamiento y apoyo, desde una forma positiva, para el mejoramiento de las actividades. Los instrumentos de evaluación funcionan como una herramienta para conocer necesidades y resaltar acciones que tuvieron éxito y reproducirlas en otras áreas.

Algunos conceptos como el Desarrollo Humano Sostenible, la importancia de la sistematización de la información, la interdisciplinariedad como parte del éxito y además la apertura de las personas directoras para desarrollar la creatividad docente y estudiantil, son parte de los datos destacados de la categoría PBAE-CE. Para cerrar, se presenta un cuadro resumen con los datos destacados de las tres subcategorías desarrolladas anteriormente.

*Tabla 15*

*Datos destacados de la categoría PBAE-CE*

Subcategoría	Técnica	Presencia		Datos destacados
		categoría		
		Sí	No	
Concepto	Entrevista	X		El motor nuestro es el Desarrollo Humano Sostenible, porque nosotros vamos más allá en la parte humana, Bandera Azul es más ambiental digámoslo así. Nosotros tenemos un lema que dice: lo sostenible y lo humano deben ir de la mano (Informante D2). Para nosotros es todo, esto del desarrollo humano sostenible es una filosofía, es parte de la vida de docentes, de padres y madres de familia y estudiantes (Informante P2).

Gestión		
Ambiental	Entrevista	X

Con Bandera Azul nos dimos cuenta de que es importante sistematizar todo, si usted no lo sistematiza, alguna cosita que hizo y que fue muy importante, luego se olvida y es mejor que quede por escrito, videos, con fotografías, por diferentes medios (Informante D1).

En el modelo nuestro todo es parte de, todo está inmerso, se trabaja la interdisciplinariedad, se trabaja integrando cuando se puede etcétera, todo tiene que ir al mismo paso, no es por acá lo académico y lo ambiental por otro lado, tiene que estar inmerso, sino no sirve (Informante D2).

Gestión		
Educativa	Entrevista	X

Mi lema es que sea el estudiante que vaya haciendo, yo puedo contratar a alguien que me lo haga y ya se ve muy bonita, no porque lo que van a ver es lo que ellos hacen, en mi caso lo que ellos hacen es lo que se expone (Informante P1)

---

Nota: Elaboración propia.

Analizando la información de la tabla anterior, se puede decir que para que una institución tenga éxito en la ejecución de programas como el PBAE-CE, se debe fomentar el desarrollo de una filosofía o estilo de vida, no solo la obtención de un galardón o premio, esto quiere decir que las acciones deben ser constantes y parte de la vida cotidiana, para alcanzar un objetivo mayor.

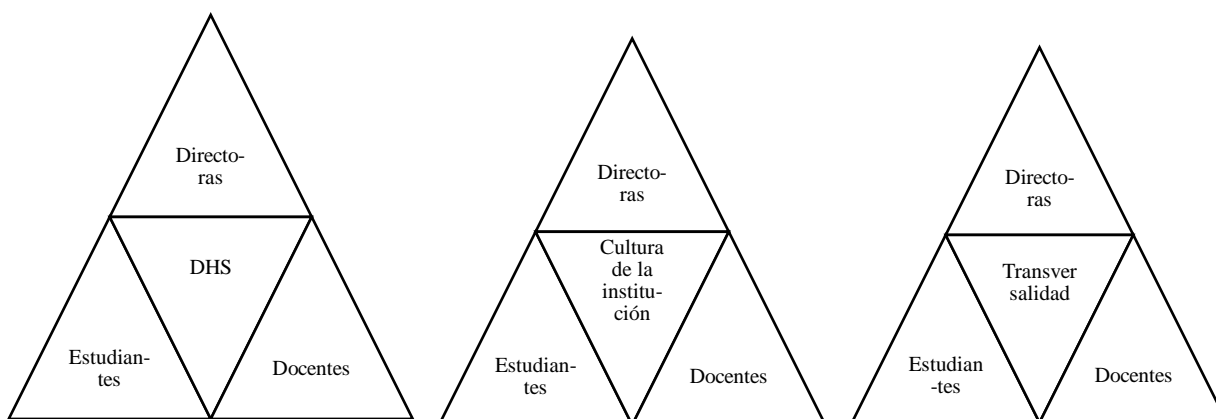
Otro punto destacado en esta categoría es la sistematización de la información, ya que, a partir de los bancos de datos, la administración puede generar estadísticas, determinar necesidades y priorizar acciones. La organización de la información también permite compartir las experiencias con otras entidades y reproducir el modelo en otras regiones.

Además, se resalta la interdisciplinariedad que debe proponer la persona directora, es importante que toda institución educativa tenga un objetivo claro, que permita enfocar todas las

actividades curriculares y co-curriculares por el mismo camino, a partir de esto la organización será más fluida e integral.

Por último, fomentar la creatividad docente y estudiantil, es clave para generar un ambiente dinámico e innovador, las personas directoras deben abrir espacios de interacción y escucha, dar apoyo al equipo docente en cuanto a recursos físicos, humanos y de tiempo, además de funcionar como una guía y compañía para la comunidad educativa en general para lograr un aprendizaje significativo.

Con el objetivo de asegurar la confiabilidad de la información obtenida, en las siguientes figuras se muestra el resultado de la triangulación de datos, donde se logran determinar las tendencias de las respuestas de las personas informantes en cada subcategoría.



*Figura 3* Triangulación de datos de Concepto, Gestión Ambiental y Gestión Educativa, del PBAE-CE.

Las figuras anteriores muestran los datos más representativos de cada subcategoría, donde todas las personas informantes coincidieron en las experiencias que brindaron. Si bien es cierto, coincidieron en muchos otros temas, los datos elegidos fueron los más repetitivos a lo largo de las entrevistas y grupos focales.

En la primera subcategoría de conceptualización, la mayor coincidencia estuvo en la importancia del Desarrollo Humano Sostenible, visto como una filosofía institucional. De esta manera, el CEUNA trabaja para un objetivo mayor y como aporte adicional logra conseguir el máximo galardón en el PBAE-CE. Todas las personas informantes son claras en que, la institución no trabaja por obtener un premio, sino por construir una mejor sociedad para el

planeta, este planteamiento viene desde las personas directoras, quienes son fundadoras y principales modeladoras de esta filosofía.

En la subcategoría de Gestión Ambiental, se destaca la cultura institucional, esto quiere decir que todas las acciones que se desarrollan son vistas como actividades cotidianas, no como una tarea extra. Por ejemplo, el acto de separar debidamente los residuos, ahorro de agua, uso de hornos solares, sembrar en huertas, son acciones que se realizan todos los días y son transmitidas hasta los hogares. Todo lo anterior se logra a través de la motivación que viene desde las personas directoras, la capacitación docente, el sentido de pertenencia con la institución; lo que permite que la comunidad educativa en general este comprometida con el objetivo y crea en las acciones que se realizan diariamente, e incluso las disfruten y quieran compartirlas.

La transversalidad juega un punto clave en el desarrollo de la Gestión Educativa, por medio de esta es que se logra relacionar todo el sistema que representa un centro educativo. Desde la dirección de la institución se debe plantear el objetivo o enfoque general, para que todas las actividades lleven un mismo curso, además, se debe organizar al personal docente para encontrar coincidencias entre sus asignaturas y plantear algunos proyectos en conjunto o reforzar temas en las diferentes clases.

Todas las acciones mencionadas en esta categoría, son de suma importancia para el desarrollo de proyectos en centros educativos, pero son las competencias de la persona directora, las que al final, definen el éxito de una institución. La forma de comunicar, la creatividad y el trabajo en equipo son puntos fundamentales para crear un ambiente de trabajo dinámico y eficiente, como se puede ver en el siguiente apartado.

### **Competencias Directivas**

En el ámbito de la gestión educativa, las competencias directivas desempeñan un papel fundamental en el liderazgo efectivo de las instituciones educativas. Estas competencias no solo son esenciales para la toma de decisiones estratégicas, la planificación efectiva y el logro de objetivos educativos, sino que también influyen en la creación de un entorno escolar positivo y enriquecedor. En esta categoría, se explora en detalle las competencias directivas clave, que son esenciales para los líderes educativos, más específicamente, para la persona administrativa del CEUNA.

Se realiza un análisis de, cómo estas competencias impactan en la gestión y dirección de los centros educativos, y cómo contribuyen al desarrollo académico, personal y profesional de docentes, personal administrativo y estudiantes. Además, se examina las estrategias efectivas para el desarrollo y fortalecimiento de estas competencias en el contexto de la gestión educativa.

Este párrafo introductorio establece el contexto y la relevancia de la categoría de competencias directivas en el ámbito de la gestión educativa. Destaca la importancia de estas competencias para el liderazgo efectivo en las instituciones y plantea los temas que se abordarán en esta categoría, incluyendo su impacto en la comunidad educativa y las estrategias para su desarrollo.

Chen y Ruiz (2020) conceptualizan las competencias como:

Un conjunto integrado de conocimientos, capacidades, representaciones y comportamientos movilizados para resolver problemas profesionales. Ser competente implica realizar una dinámica profesional, resolver problemas o desarrollar proyectos en tiempo oportuno movilizando integralmente un saber realizar, juntamente con los saberes conceptuales pertinentes y con capacidades diversas de acción y de relación, con el fin de obtener resultados de calidad. Implica conocer lo que se realiza, tener conciencia de sus consecuencias y capacidad de evaluar la acción. Supone capacidad para aprender, innovar y generar nuevos conocimientos (p.37).

Según el párrafo anterior, las competencias no se limitan solo al conocimiento teórico o la acumulación de información, más bien, implica una combinación de conocimientos, habilidades prácticas, representaciones mentales y comportamientos que trabajan juntos de manera integrada en beneficio de las acciones positivas que se realizan en un centro educativo.

Ser competente implica la capacidad de abordar y resolver problemas específicos que surgen en el entorno profesional, esto significa aplicar los conocimientos y habilidades de manera efectiva para superar desafíos en el espacio laboral. Chen y Ruiz afirman que la competencia no es estática, sino dinámica, por lo que los profesionales competentes están en constante adaptación y evolución, enfrentando nuevos problemas y situaciones en su campo de trabajo.

Además, las competencias involucran habilidades de comunicación, creatividad, trabajo en equipo, colaboración y liderazgo, que se consideran esenciales en un entorno profesional. Las personas competentes comprenden las implicaciones de sus acciones y pueden evaluar críticamente su propio desempeño y sus decisiones de manera asertiva. La competencia no se detiene en el conocimiento existente, sino que también implica la capacidad de aprender de nuevas experiencias, ser innovador y contribuir al avance del campo profesional.

A continuación, se encuentran tres competencias directivas que son esenciales para la implementación del PBAE-CE en el CEUNA, tales como la comunicación, creatividad y el trabajo en equipo, estas mismas son las tres subcategorías de análisis en las que se divide este apartado.

**Comunicación.** La comunicación desempeña un papel fundamental en el ámbito educativo, siendo un pilar clave en la gestión de las instituciones y en la promoción de un entorno de aprendizaje efectivo. En esta subcategoría, se explora en detalle la importancia de la comunicación en la gestión educativa y su influencia en el ambiente, logro de objetivos y las relaciones interpersonales de los miembros de la comunidad, incluyendo docentes, personal administrativo, estudiantes y padres de familia. Además, se examinan estrategias y herramientas que facilitan una comunicación efectiva dentro de las instituciones educativas.

Para Briceño, Cucurella, Mejías, Rodríguez (2015) la comunicación es:

Capacidad y habilidad de transmitir mensajes de manera eficaz y fomentar su aceptación por parte de quienes los reciben. Ello implica ser capaz de elaborar ideas y transmitir las con claridad, escuchar con atención y respeto las opiniones de los demás, en particular cuando son distintas a las planteadas y, finalmente, asegurarse de que los mensajes transmitidos han sido bien comprendidos y apropiados por todos los actores involucrados (p. 32).

La transmisión de mensajes de manera eficaz es esencial en todos los ámbitos de la vida, y adquiere una importancia aún mayor en el contexto educativo y de gestión educativa. Para ello es necesario considerar que debe haber una comunicación clara de ideas, es fundamental que los mensajes estén bien estructurados y que las ideas se expresen de manera coherente, esto implica la capacidad de organizar pensamientos y conceptos de manera lógica.



La habilidad para expresar las ideas de forma efectiva ya sea de forma escrita o verbal, a través de presentaciones u otros medios, es esencial. La elección de las palabras, el tono y el estilo de comunicación pueden influir significativamente en la recepción del mensaje. La comunicación no es un proceso unidireccional, escuchar con atención y respeto las opiniones de los demás es igualmente importante, esto implica estar dispuesto a considerar perspectivas diferentes a las propias y promover un ambiente en el que todas las voces sean valoradas.

Para la gestión educativa, estas habilidades son fundamentales al establecer relaciones interpersonales sólidas, promover un ambiente de trabajo efectivo y garantizar que los objetivos educativos se comprendan y se alcancen de manera eficaz.

Una de las personas informantes describe que pone en práctica la comunicación con el siguiente ejemplo:

El personal siempre ha sabido que aquí todas las decisiones las tomamos entre todos, que obvio hay ciertas directrices, pero que al final de cuentas se llegó a ese... a ese convenio porque se tomó la opinión de todos, que ellos puedan siempre decir, que haya una retroalimentación, es muy importante que ellos también sepan que, tienen toda la confianza para decirnos en que podemos mejorar (Informante D1).

Tomar conciencia de que, siempre hay aspectos por mejorar, es una de las características más importantes para una comunicación asertiva, ya que esta apertura promueve la generación de nuevas formas de resolver un mismo conflicto, además de incentivar la innovación y creatividad, tanto en el personal docente como en los estudiantes.

La persona informante D2, menciona de qué manera abre estos espacios a los docentes: “una de las estrategias más importantes es el seguimiento, nosotros damos todos los meses un encuentro mensual, es un espacio que nosotros aprovechamos para organizar, para evaluar, para comentar, y sobre todo para compartir experiencias”. Este tipo de encuentros son los que permiten generar una comunicación bilateral, donde la persona directora no solo dicte indicaciones, sino se compartan ideas y cada colaborador aporte un poco de su conocimiento al momento de crear proyectos institucionales.

En particular, cuando las opiniones son distintas a las planteadas, es esencial saber gestionar la diversidad de perspectivas de manera constructiva, esto puede incluir la facilitación

de debates y la búsqueda de puntos en común. La comunicación efectiva no se trata solo de transmitir mensajes, sino de asegurarse de que los mensajes sean bien comprendidos y apropiados por todos los involucrados. Esto puede requerir la confirmación y aclaración de dudas para garantizar que no haya malentendidos.

Otra de las personas informantes, E2, describe a las personas directoras de la siguiente manera: “le transmiten a uno mucha confianza, mucha tranquilidad, entonces uno no siente como que lo van a ir a regañar y lo van a expulsar, uno siente más como, explíqueme la situación, vamos a intentar resolverlo, cosas así”. Inspirar confianza y tranquilidad es una de las características más significativas para este equipo de personas directoras, lo mencionan tanto estudiantes como docentes, y es ahí donde se encuentra una de las claves para la buena comunicación, como se menciona con anterioridad, el respeto y la escucha son primordiales para la resolución de conflictos.

Una vez que se abren las puertas de la comunicación asertiva, se abre espacio para la creatividad, otra de las competencias que se debe desarrollar en el área de la educación en general, como se puede leer a continuación, en la siguiente categoría de análisis.

**Creatividad.** La creatividad es un elemento que desempeña un papel crucial en el ámbito educativo, esta puede utilizarse para abordar desafíos específicos de la gestión educativa, como la participación de los estudiantes, la promoción de valores y la resolución de problemas. Esta subcategoría busca analizar las acciones en las que las personas directoras del CEUNA aplican la creatividad o promueven el pensamiento creativo de la comunidad educativa.

La UNESCO (2012) describe un concepto de creatividad de la siguiente manera:

“La creatividad, ese deseo de explorar e inventar sin saber de antemano si tendrá alguna utilidad, no puede enseñarse, pero debe detectarse y debe ser reconocida y estimulada... la creatividad requiere aprender a desaprender y a replantearse los paradigmas establecidos.” (p.1)

Son precisamente acciones como detectar, reconocer y estimular, las que puede aplicar cualquier persona directora de un centro educativo, esto le permite reconocer líderes entre sus colaboradores, así como creadores de ideas innovadoras y personas ejecutoras u organizadoras. Es importante que, como dice el párrafo anterior, las ideas creativas no se sabe si tendrán

utilidad, pero al expresarse pueden generar nuevas ideas de otras personas para ser mejoradas o buscar espacios donde se puedan aprovechar mejor.

Una de las personas informantes nos menciona de qué manera se capacita al cuerpo docente de la institución:

...existe un taller institucional, todos los meses, para eso hay una inducción para los nuevos, cada docente tiene que conocer un poco, nadie viene acá sin saber, y con esos talleres es mucho lo que se va a aprender (Informante P1).

Espacios de capacitación, como esos talleres a los docentes, son opciones que pueden utilizar las personas directoras, ya que muchas de las ideas innovadoras surgen en ese compartir con los compañeros de trabajo, además, de que se les brinda una serie de herramientas que alimentan sus conocimientos y experiencias, manteniéndolos actualizados y a la vanguardia educativa.

La misma persona informante hace mención acerca de la forma de trabajo que promueven las personas directoras del CEUNA:

Aquí ella sí hace mucho énfasis en eso (persona directora), hagan...no le de miedo, si lo quiere poner...nunca se me olvida como ingrese acá...si usted tiene los chiquillos patas para arriba y tiene un objetivo, no hay problema, hágalo (Informante P1).

Esto ejemplifica parte de la libertad que existe en la institución, pero también en la confianza en los procesos de capacitación docente que se realizan, lo que permite la delegación de actividades con la seguridad de que todo el equipo de trabajo está enfocado en un solo objetivo.

Otra persona informante señala lo siguiente:

Lo más importantes que soñamos todos, la junta directiva sueña, la dirección sueña, yo no digo que todos los docentes sueñen como uno quisiera, pero por lo menos reciben un acompañamiento continuo, verdad, para que les permita tirarse al agua, les permita innovar, les permita probar (Informante D1).

La persona directora, además de abrir espacios para la creatividad, también es importante que lo practique, esto le permite tener un pensamiento más amplio y otras

perspectivas al momento de buscar soluciones a los diferentes conflictos que se presentan en un centro educativo, además de soñar, como lo dice en el párrafo anterior, junto con sus colaboradores.

Varas, Tomalá, Orellana, Marín (2022) mencionan la importancia de la innovación en la gestión educativa, de la siguiente manera:

“La gestión educativa innovadora contribuye en las instituciones educativas a identificar, diseñar, formalizar y controlar los procesos que permitan el mejoramiento de las metodologías de enseñanza a fin de fomentar una visión estratégica que ayude a aumentar los estándares de calidad, creando ambientes de participación inclusiva y colaborativa con la comunidad estudiantil” (p. 314).

Sin duda alguna, la apertura de espacios creativos por parte de las personas directoras es lo que ha permitido que el CEUNA sea líder en programas como PBAE-CE. Ya que año con año aumentan los estándares de calidad de sus proyectos y módulos experimentales, así como la participación inclusiva de todos sus estudiantes, docentes y comunidad educativa en general en la promoción de sus mismos proyectos.

En este punto es cuando cobra importancia el trabajo colaborativo o trabajo en equipo, ya que para hacer realidad las ideas creativas e innovadoras, debe existir un equipo de trabajo que lo ejecute de manera coordinada y eficaz. Es por esto que la siguiente subcategoría de análisis es el trabajo en equipo.

**Trabajo en Equipo.** En el contexto educativo actual, el trabajo colaborativo se ha convertido en un pilar fundamental para fomentar el aprendizaje significativo y el desarrollo integral de los estudiantes. La gestión educativa desempeña un papel esencial al promover y facilitar esta colaboración entre docentes, estudiantes y otros miembros de la comunidad educativa. Pero el trabajo colaborativo va más allá de simplemente unir fuerzas; es una oportunidad para desplegar la creatividad en la búsqueda de soluciones innovadoras a los desafíos educativos.

A lo largo del análisis de esta subcategoría, se examina cómo la gestión educativa puede cultivar una cultura de colaboración y creatividad, brindando a los docentes y estudiantes la

libertad y el apoyo necesarios para pensar de manera innovadora, proponer nuevas ideas y experimentar en el proceso de aprendizaje.

Además, se consideran ejemplos concretos y prácticas exitosas que ilustran cómo la gestión educativa puede impulsar el trabajo colaborativo y cómo la creatividad se convierte en un motor clave para resolver problemas, desarrollar proyectos educativos emocionantes y mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje.

Briceño, Cucurella, Mejías, Rodríguez (2015) describen el trabajo colaborativo de la siguiente manera:

Capacidad de coordinar y articular a profesores y personal del establecimiento, transformándolos en equipos de trabajo con una misión, objetivos y metas comunes. Los equipos son un medio para gestionar las habilidades y talentos de las personas, al servicio de metas compartidas, de tal forma de generar respuestas colectivas a problemas cambiantes y específicos (p.32).

Estas habilidades se traducen en la formación de equipos de trabajo con una misión clara, objetivos definidos y metas comunes. La gestión educativa eficaz implica la capacidad de coordinar los esfuerzos de diferentes miembros del personal educativo, esto significa que todos estén en sintonía y trabajen juntos hacia un objetivo común. La coordinación puede involucrar la programación de reuniones regulares, la asignación de roles y responsabilidades claras, y la comunicación efectiva entre los miembros del equipo.

La articulación se refiere a la capacidad de conectar y alinear los esfuerzos individuales y colectivos para lograr resultados específicos. En el contexto educativo, esto puede implicar la integración de diferentes disciplinas, enfoques pedagógicos y estrategias de enseñanza para brindar una experiencia de aprendizaje integral y coherente. La gestión educativa efectiva implica la formación de equipos de trabajo sólidos. Estos equipos pueden estar compuestos por profesores, personal administrativo, estudiantes y otros miembros de la comunidad educativa. Los equipos bien organizados pueden abordar problemas complejos y desarrollar soluciones creativas.

Una de las personas informante menciona lo siguiente:

“...tomar en cuenta al personal docente, no imponer, aquí siempre nosotros tenemos, una vez al mes, encuentro mensual, que es como la reunión de personal y todas las cosas que aquí se organizan, todas las actividades que hay, todos los procesos, incluido PBAE, siempre se trabaja en equipo, entonces, no es que yo diga, vea para los que tienen que hacer los proyectos, me entregan el informe anual y ya, no, saben cómo se hace eso, porque tenemos mucho personal que tienen varios años, pero como en otros lados, unos van y otros vienen entonces siempre hay que estar retomando cosas, entonces enseñar a la gente como poder diseñar el proyecto, dar la oportunidad de que ellos den ideas, que le gustaría hacer”. (Informante D1)

Es importante que, como se menciona en apartados anteriores, las personas directoras tengan la disposición para abrir espacios donde se pueda compartir, debatir y discutir acerca de las diferentes experiencias y proyectos. En estas reuniones mensuales, se plantean metas y objetivos, y se abre la oportunidad para que el equipo docente realice propuestas de trabajo y se enriquezca aún más el plan a desarrollar.

Por su parte, la persona informante D2, ejemplifica el trabajo colaborativo del CEUNA de la siguiente manera: “la normativa interna es una fortaleza para la administración, se ha ido analizando con el personal docente, en este caso habla de prevención”. Trabajar de esta forma permite tener normativas, reglamentos o proyectos que se adapten mejor a la realidad y a las necesidades de quienes los aplican diariamente, por lo que tomar la experiencia docente es indispensable.

Además. Otra de las personas informantes, indica como se organizan diferentes equipos de trabajo en el CEUNA:

Bueno, hay diferentes comités, verdad, comité de riesgos, gestión ambiental, conformado, verdad, por el personal docente. Tenemos que hacer diferentes, como acciones o tomar medidas a lo largo del año, por lo menos una vez al mes o determinada cantidad de veces por trimestre (Informante P2).

La división de trabajo por medio de equipos es una de las herramientas más útiles de las personas directoras. Es una forma de delegar pequeñas tareas, descubrir talento en el personal y aprovechar esas habilidades en proyectos para la institución. También, cobra gran importancia

abrir espacios para la organización de estos comités, ya que deben tener los recursos necesarios para funcionar de manera correcta, como materiales, tiempo y recursos humanos.

Además de los comités, una de las personas informantes comenta que, también existe trabajo en equipo extraordinario, esto quiere decir que, dependiendo del proyecto, se pueden unir diferentes áreas de trabajo entre docentes o con diferentes miembros de la comunidad educativa, como se puede ver en el siguiente párrafo:

La idea es que se trabaje en un ciclo, nosotros le damos los productos a la soda, la soda hace la comida, se la dan a los muchachos, van libres de cualquier cosa, es orgánico, y ellos nos dan los sobrantes, van a la compostera, hacemos abono y sembramos las plantitas... ahí va el ciclo, verdad. Si otro proyecto ocupa abono, podemos trabajar con ellos, eso es así, entonces, ellas siempre nos han dicho eso... tenemos la libertad, si yo tengo que hablar con una profesora, puedo trabajar con ella de la mano y así vamos capacitándonos. (Informante P2)

En el CEUNA todos los integrantes de la comunidad educativa viven la filosofía del Desarrollo Humano Sostenible, es por esto que se vuelven realidad estos proyectos como trabajar la compostera de los estudiantes en conjunto con el personal de la soda, es una forma de involucrar e integrar a las personas en el sistema como un todo, por un objetivo común.

La gestión educativa efectiva implica la promoción de una cultura de colaboración, la promoción de una visión compartida y el fomento de valores que fortalezcan las relaciones dentro de la comunidad educativa, estos elementos son fundamentales para crear un entorno educativo enriquecedor y efectivo.

A continuación, se presenta una tabla donde se mencionan los datos más importantes de las entrevistas, relacionados con las competencias directivas de las personas directoras del CEUNA. La información se organiza en tres subcategorías de análisis: comunicación, creatividad y trabajo en equipo.

#### *Tabla 16*

##### *Datos destacados de la categoría Competencias directivas*

Subcategoría	Técnica	Presencia		Datos destacados
		Si	No	
Comunicación	Entrevista	X		El personal siempre ha sabido que aquí todas las decisiones las tomamos entre todos, que obvio hay ciertas directrices, pero que al final de cuentas se llegó a ese... a ese convenio porque se tomó la opinión de todos (Informante D1).
Creatividad	Entrevista	X		Aquí ella sí hace mucho énfasis en eso (persona directora), hagan, no le de miedo, si lo quiere poner, nunca se me olvida como ingrese acá, si usted tiene los chiquillos patas para arriba y tiene un objetivo, no hay problema, hágalo (Informante P1).
Trabajo en Equipo	Entrevista	X		“Tomar en cuenta al personal docente, no imponer, aquí siempre nosotros tenemos, una vez al mes, encuentro mensual, que es como la reunión de personal y todas las cosas que aquí se organizan, todas las actividades que hay, todos los procesos, incluido PBAE, siempre se trabaja en equipo” (Informante D1).

Nota: Elaboración propia.

Analizando la información de la tabla anterior, se puede decir que para que una institución tenga éxito en la ejecución de programas como el PBAE-CE, una de las competencias directivas más importantes, es la comunicación, la existencia de un canal de diálogo y escucha hacia ambos lados, generar espacios de retroalimentación y siempre mantener el respeto.

Además, en el CEUNA se promueve la creatividad, y se habla de una libertad con responsabilidad para su equipo docente, esto quiere decir que existe la posibilidad de realizar



actividades y estrategias metodológicas innovadoras, siempre y cuando sigan el objetivo primordial del centro educativo y sus valores.

Por último, pero no menos importante, uno de los datos más destacados es el trabajo en equipo, donde la opinión y el aporte que pueda realizar cada persona es importante, para el crecimiento de la institución, además de la mejora de los diferentes proyectos y actividades.

Con el objetivo de asegurar la confiabilidad de la información obtenida, en las siguientes figuras se muestra el resultado de la triangulación de datos, donde se logran determinar las tendencias de las respuestas de las personas informantes en cada subcategoría.



*Figura 4 Triangulación de las competencias directivas de comunicación, creatividad y trabajo en equipo (léase de izquierda a derecha)*

Para el desarrollo de todas estas acciones es necesario que las personas gestoras tengan liderazgo, visión y proyección, es por esto que en el próximo apartado se realiza un breve análisis y se busca el tipo de liderazgo de las personas directoras del CEUNA. Conocer las características de estas personas y como desarrollan las acciones con su equipo de trabajo, permite replicar el modelo directivo en otras instituciones que quieran participar en proyectos como estos.

## **Liderazgo**

En este apartado, se explora el papel del liderazgo en la gestión educativa del CEUNA, destacando cómo los líderes educativos ejercen su influencia para impulsar la innovación, la mejora continua y el logro de resultados sobresalientes. También se analiza las competencias

directivas que son esenciales para liderar el CEUNA, en un entorno en constante cambio y desarrollo.

La concepción del liderazgo según Chen y Ruiz (2020) destaca que se trata de un conjunto de acciones llevadas a cabo por los gestores en amplios espacios organizacionales. Este liderazgo se caracteriza por ser un enfoque que integra el conocimiento y la acción, la ética y la eficacia, la política y la administración en procesos dirigidos hacia la mejora continua de las prácticas educativas.

En esta perspectiva, el liderazgo no se limita a la toma de decisiones o la gestión de recursos, sino que implica una síntesis de varios aspectos clave, tales como la capacidad de conectar el conocimiento disponible con la acción efectiva, asegurando que las decisiones estén respaldadas por un entendimiento sólido y fundamentadas en principios éticos.

Además, se destaca la importancia de la promoción de la innovación permanente, esto implica que los líderes educativos necesitan estar dispuestos a adaptarse a un entorno en constante cambio, buscar nuevas formas de abordar desafíos y promover la mejora continua en las prácticas educativas, abogando por un liderazgo educativo que sea reflexivo, ético y orientado hacia la mejora constante.

Una de las personas informantes considera que:

Un líder es el que conoce su equipo y le ayuda a trabajar para que se sienta bien, tiene que dar seguridad, eso sí, porque la gente necesita sentir ese apoyo y decir, todo va a salir y si no, bueno ahí está la jefa que me ayuda, eso es algo, no solo aquí, en todo lado, que, si es importante fortalecer, esa buena relación, esa sinceridad, aceptar críticas con madurez, saber que todos aprendemos, nadie, nadie, nadie sabe todo ya, todos los días uno aprende (Informante D1).

Del párrafo anterior, se puede destacar la responsabilidad del líder del CEUNA, en la resolución de problemas y el respaldo a su equipo, valorando no solo la productividad laboral, sino también el bienestar emocional y la satisfacción de los miembros del equipo. Además, este enfoque sugiere un liderazgo abierto a la retroalimentación, lo cual es esencial para el crecimiento individual y colectivo. La información dada por la persona informante D1, enfatiza

la idea de que todos, incluido el líder educativo, están en un proceso constante de aprendizaje, promoviendo la mejora continua para impulsar la innovación y el desarrollo dentro del equipo.

Por otra parte, una persona informante destaca lo siguiente:

D1 siempre trata de modelar esos valores, ella busca siempre por lo más mínimo que sea, enseñarle a uno algo, y siento que es esa forma tan característica de ella hace que uno también se sienta como tranquilo... Igual, como sabemos, ella fue uno de los principales pilares para la creación del centro educativo. (Informante E1)

Es muy importante como los estudiantes de la comunidad educativa, ven un ejemplo en las personas directoras, principalmente D1, y en el modelado de sus valores, los cuales son los mismos que promueve la institución, como lo menciona también otra persona informante:

La vemos (a la persona informante D1) con más experiencia, porque tiene muchos años siendo docente, porque ella dice... ella es maestra, entonces esa sabiduría que ella irradia y todo, la forma, sus palabras, cómo se expresa, entonces, yo la puedo definir a ella como la líder de esta institución. (Informante P2)

Sin duda alguna la experiencia juega un papel muy importante para cualquier gestor educativo, esto le permite hablar con propiedad y resolver los problemas con mayor criterio y seguridad, lo que se termina transmitiendo a toda la comunidad educativa, sin embargo, se debe combinar esa experiencia con una actitud positiva, apertura, escucha, valores, entre otras características, como lo indica otra persona informante en su entrevista:

... el discurso o las palabras se las lleva el viento, lo más importante es lo que los demás ven en usted, la actitud que ven, eso es el liderazgo, no es otra cosa. Vamos, hagamos, es caminar juntos, el liderazgo es caminar juntos y apoyar ideas, probemos, hagámoslo a ver cómo nos va, eso es... (Informante D1)

Los párrafos anteriores, demuestran que, en el CEUNA, la persona directora tiene un rol fundamental en el desarrollo de todas las acciones, no solo administrativamente, sino con la vivencia diaria de los valores institucionales, además de la capacidad de transmitir y motivar a través del ejemplo o modelamiento. Por otra parte, se identifica, claramente, a la persona D1

como su líder principal, a continuación, se propone el tipo de liderazgo desarrollado por esta persona.

Algunas de las características más representativas de la persona D1, identificada en los párrafos anteriores como la que ejerce el liderazgo principal en el CEUNA, son la escucha activa y la apertura hacia las nuevas ideas, lo que permite generar espacios de retroalimentación y crecimiento institucional, el modelado de la filosofía institucional, poniendo en práctica los valores y acciones que caracterizan a toda la comunidad educativa del CEUNA, además, es una persona que inspira y motiva la creatividad, de esta manera se generan proyectos y actividades innovadoras, siempre manteniendo el objetivo institucional.

Existen muchos estilos de liderazgo, probablemente una sola persona tenga una combinación de varios estilos para ejercer su liderazgo único y propio. Por ejemplo, en este caso específico, la persona D1 presenta características de líder carismático, ya que es una persona extraordinaria para su comunidad educativa, sin embargo, el interés de esta persona no se encuentra en el brillo propio, sino en delegar poderes y potenciar la autoconfianza en su equipo de trabajo, así existen muchos otros ejemplos como el liderazgo de servicio, el liderazgo participativo, entre otros.

Salcedo (2018) menciona que las personas con liderazgo transformacional influyen en sus empleados por medio de la internalización y/o identificación, ganando respeto y confianza por medio de comportamientos como: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada.

En el caso del CEUNA, la influencia idealizada, se identifica en que D1 es una persona que genera respeto y admiración en su comunidad educativa, como ellos mismos lo mencionan, la ven como un modelo a seguir, que inspira confianza y seguridad. Esta persona guía sus acciones basadas en el bien colectivo, tomando las críticas para la mejora y crecimiento institucional, lo que hace que el grupo se sienta importante y tenga una identidad colectiva. Además, presenta características como la determinación y la convicción, las cuales son sumamente necesarias para el desarrollo de programas como PBAE-CE.

La persona D1 presenta características de la motivación inspiradora, se comunica de una manera fluida, inspirando confianza, por medio de su experiencia y entusiasmo. Motiva a la

comunidad educativa a trabajar por un mismo objetivo, a la promoción del DHS dentro y fuera del centro educativo.

La estimulación intelectual es clave en el CEUNA, constantemente se promueve la innovación por medio de espacios para compartir ideas, para el trabajo colaborativo entre las diferentes disciplinas y la capacitación docente. Las personas directoras en muchos casos funcionan como personas de apoyo, que guían a los docentes y los impulsan a crear nuevas formas de trabajo, manteniendo siempre el objetivo común.

Por último, se tiene la consideración individualizada, que para el caso del CEUNA ha sido muy importante, la persona D1 se preocupa porque sus trabajadores, en este caso el equipo de docentes, se sientan bien, además, los impulsa en sus proyectos, se preocupa por cubrir las diferentes necesidades y brindar apoyo en caso de ser necesario.

Considerando todas las características antes mencionadas, se plantea que las persona D1, se inclina la mayor parte del tiempo por un liderazgo transformacional. Esta dinámica de liderazgo, enraizada en la comprensión, apertura a la crítica y aprendizaje constante, refleja no solo una visión estratégica para alcanzar los objetivos, sino también un compromiso genuino con el bienestar y desarrollo de la comunidad educativa. En última instancia, el liderazgo no se concibe como una posición de autoridad distante, sino como un catalizador que nutre una cultura de confianza, colaboración y mejora continua.

A continuación, se presenta una tabla donde se mencionan los datos más importantes, relacionados con el liderazgo de las personas directoras del CEUNA.

*Tabla 17*

*Dato destacado de la categoría Liderazgo*

Técnica	Presencia		Datos destacados
	Si	No	
Entrevista	X		...lo más importante es lo que los demás ven en usted, la actitud que ven, eso es el liderazgo, no es otra

---

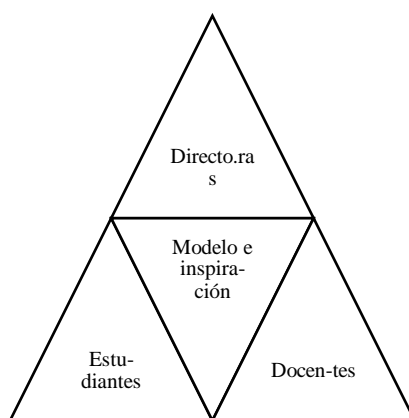
cosa. Vamos, hagamos, es caminar  
juntos... (Informante D1)

---

Nota: Elaboración propia.

La forma en la que la comunidad educativa percibe a la persona directora D1, ha sido fundamental para el desarrollo de la filosofía institucional y de programas como PBAE-CE. Ese acompañamiento, modelamiento y apoyo brindado por esta persona, lo que genera que tanto estudiantes como docentes se identifiquen con los principios y valores de la institución, representando completamente el Liderazgo Transformacional.

Con el objetivo de asegurar la confiabilidad de la información obtenida, en la siguiente figura se puede ver el resultado de la triangulación de datos, donde se logra determinar la tendencia de las respuestas de las personas informantes en la categoría.



*Figura 5 . Triangulación de Liderazgo*

La figura anterior muestra los datos más representativos de la categoría, donde todas las personas informantes coincidieron en los datos o experiencias que brindaron. Si bien es cierto, coincidieron en muchos otros temas, los datos elegidos fueron los más repetitivos a lo largo de las entrevistas y grupos focales.

El modelo o inspiración presente en la categoría de liderazgo, confirma de nuevo el estilo de liderazgo transformacional, donde la persona que lidera representa todos esos valores y acciones en las que la comunidad educativa cree, como es el caso del CEUNA en la aplicación del DHS y el PBAE-CE.

## Capítulo V

### Conclusiones

En esta sección se establecen las principales conclusiones obtenidas durante el desarrollo de la presente investigación, las mismas, responden a los propósitos planteados inicialmente.

**Conclusiones propósito general.** Analizo las competencias directivas y el estilo de liderazgo requeridas por la persona gestora educativa en la implementación exitosa del Programa Bandera Azul Ecológica, en el Centro Educativo Universitario para Niños y Adolescentes (CEUNA), Heredia.

- La persona gestora educativa del CEUNA se caracteriza por poner en práctica competencias directivas como la comunicación asertiva bidireccional, la creatividad en sí misma y el estímulo de la creatividad en sus colaboradores, además de la promoción y aplicación del trabajo en equipo, dando como resultado un estilo de liderazgo transformacional, para la implementación exitosa del PBAE-CE.
- El estilo de liderazgo adoptado por la persona gestora del CEUNA refleja características del liderazgo transformacional. Este enfoque, según la teoría de Burns y Bass, implica inspirar y motivar a los miembros del equipo hacia el logro de objetivos compartidos. La persona gestora educa a través del ejemplo y promueve una visión compartida del desarrollo humano sostenible y la implementación del Programa Bandera Azul Ecológica. Este estilo de liderazgo se basa en la confianza, el compromiso y la estimulación del desarrollo personal y profesional de los colaboradores, lo que a su vez contribuye a la innovación y la excelencia educativa.

**Conclusiones primer propósito específico.** Identifico los criterios para la obtención de las cinco estrellas en Instituciones Educativas del Programa Bandera Azul Ecológica utilizados por el CEUNA.

- Las personas directoras del CEUNA, promueven el Desarrollo Humano Sostenible como una filosofía institucional y han añadido programas de valor como PBAE-CE, que enriquecen aún más estas acciones, utilizándolo como una herramienta para lograr su objetivo principal.

- La excelente relación y compromiso que existe entre la persona gestora y la Junta Administrativa, ha sido clave para la implementación del PBAE-CE, ya que se encuentran atentos a cubrir cualquier necesidad de recursos o materiales para la cobertura de los diferentes proyectos o módulos experimentales.
- La sensibilización de la comunidad educativa, ha sido una de las acciones más importantes de las personas directoras, propiciando el adecuado manejo de las emociones, cuidado personal, resolución de conflictos y valores, desde el planteamiento: “lo sostenible y lo humano deben ir de la mano”.
- El apoyo y acompañamiento de las personas directoras en la evaluación de los proyectos, ha permitido generar espacios de retroalimentación y mejora constantes, donde se busca el crecimiento profesional y el beneficio para toda la comunidad educativa.
- La sistematización de la información que proponen las personas directoras del CEUNA, les ha permitido llevar un control de todos sus proyectos, resaltar acciones que fueron exitosas y mejorar actividades que requieran ser reforzadas, lo que les convierte en un modelo pedagógico a seguir en la Regional Educativa de Heredia.
- Para la gestión exitosa de proyectos como PBAE-CE, es importante que la persona directora tenga claridad del perfil de ciudadano que busca la política educativa vigente y mantener una visión global, que le permita adaptarse al constante cambio y desarrollar proyectos coherentes con la mismo.
- La filosofía institucional del CEUNA se alinea con los principios del desarrollo humano sostenible, que integra aspectos sociales, económicos y ambientales en la toma de decisiones y acciones. Desde una perspectiva teórica, el enfoque del desarrollo humano sostenible se basa en la teoría del desarrollo sostenible, que busca equilibrar el crecimiento económico con la protección del medio ambiente y el bienestar social. La implementación del Programa Bandera Azul Ecológica se puede ver como una aplicación práctica de estos principios, ya que promueve la educación ambiental, la participación comunitaria y el uso sostenible de los recursos naturales.

**Conclusiones segundo propósito específico.** Establezco las competencias directivas de la persona gestora educativa, desde la opinión de la comunidad escolar.



- Las personas directoras del CEUNA ponen en practican la comunicación bidireccional, a través de la escucha activa, generando espacios donde se encuentran nuevas formas de resolver un mismo conflicto, además de incentivar la innovación y creatividad, tanto en el personal docente como en los estudiantes.
- Acciones como detectar, reconocer y estimular la creatividad, son las que aplican a diario las personas directoras del CEUNA, abriendo espacios para la capacitación y compartir de las experiencias de la comunidad educativa, esto les permite reconocer líderes entre sus colaboradores, así como ideas innovadoras para la institución.
- El trabajo colaborativo es una de las grandes virtudes del CEUNA, este se da desde la integralidad que tienen sus dos directoras, administrativa y académica, el trabajo en equipo entre sus docentes con la conformación de diferentes comités y la colaboración entre proyectos educativos, además, de un trabajo en conjunto con los padres de familia, todo en beneficio de los estudiantes.
- Las competencias directivas más relevantes de la persona gestora del CEUNA son la comunicación asertiva, la creatividad y el trabajo colaborativo, todas estas a través del modelado de la filosofía institucional, que es la característica más significativa para el desarrollo de programas como el PBAE-CE.
- Las competencias directivas necesarias para liderar con éxito la implementación del programa incluyen la comunicación asertiva, la creatividad y la capacidad para fomentar el trabajo en equipo. Desde una perspectiva teórica, la comunicación asertiva se basa en la teoría de la comunicación interpersonal, que enfatiza la importancia de transmitir mensajes claros y directos, así como escuchar de manera activa para comprender las necesidades y preocupaciones de los demás.

La creatividad, por otro lado, está relacionada con la teoría de la innovación y el pensamiento lateral, que sostiene que la generación de nuevas ideas y soluciones es fundamental para adaptarse a un entorno cambiante y resolver problemas de manera efectiva. Finalmente, el trabajo en equipo se apoya en la teoría de la dinámica de grupos, que destaca la importancia de la colaboración, la confianza y la cohesión grupal para alcanzar metas comunes.

**Conclusiones tercero propósito específico.** Determino el estilo de liderazgo de la persona gestora educativa del CEUNA a partir de las opiniones de la comunidad educativa.

- El compromiso y convicción con el que modela la filosofía institucional la persona gestora, la constante capacitación que brinda a su equipo de trabajo y la forma en la que evalúa cada proyecto, acompañando a cada uno de sus colaboradores, son clave para la motivación de la comunidad educativa y las acciones que realizan a diario para el DHS y el PBAE-CE, por lo que se considera un estilo de liderazgo transformacional.
- La persona gestora del CEUNA ejerce un liderazgo transformacional al modelar comportamientos deseables y fomentar una cultura organizacional basada en valores éticos y ambientales. Este enfoque se basa en la teoría del aprendizaje social, que sostiene que las personas aprenden observando e imitando el comportamiento de los demás, especialmente de aquellos que consideran modelos a seguir.

Al mostrar un compromiso personal con el desarrollo humano sostenible y la protección del medio ambiente, la persona gestora inspira a los demás a adoptar prácticas responsables y a contribuir activamente al logro de los objetivos del Programa Bandera Azul Ecológica.

## **Recomendaciones**

En este apartado se incluyen algunas recomendaciones generales que pueden ayudar al mejoramiento de la gestión educativa del CEUNA, así como al desarrollo de programas como PBAE-CE en la misma institución.

### **Recomendaciones a las personas gestoras**

- Se recomienda generar espacios entre su personal docente, para la promoción del liderazgo en la gestión educativa, como una manera de salvaguardar la filosofía institucional a futuro. De esta manera se podrían identificar docentes con potencial, que conocen la institución, que viven la filosofía y que podrían tomar el liderazgo en aras de una posible pensión de su actual persona gestora.

### **Recomendaciones a las personas docentes**

- Se les recomienda capacitarse por medio de cursos y talleres relacionados con sus proyectos y módulos experimentales, además de las que brinda el CEUNA, lo que les puede generar un refrescamiento de ideas y mayor aprovechamiento de los espacios creativos que les brindan las personas directoras.

### **Recomendaciones al centro educativo**

- Se les recomienda crear un espacio, tanto virtual como físico, donde la comunidad educativa y visitantes, puedan conocer la historia y funcionamiento general de la institución, sus proyectos y módulos experimentales, además de un mapa interactivo donde se pueda ver la distribución de su infraestructura; todo esto para una mejor exposición para las personas que quieran conocer la institución.

### **Recomendaciones al MEP**

- Se recomienda al MEP considerar al CEUNA y su experiencia en DHS y PBAE-CE, como un centro educativo de excelencia, donde se puedan generar procesos de acción reflexión en doble vía y que permita establecer criterios de calidad para el cumplimiento de la política educativa y curricular vigente.

### **Alcances**

Este estudio ha permitido identificar los criterios que se deben cumplir para obtener el máximo galardón del PBAE-CE, tanto en el ámbito de gestión ambiental como de gestión educativa, específicamente para el contexto de este mismo programa.

Además, se analizaron tres competencias directivas de la persona gestora educativa del CEUNA, como: comunicación, creatividad y trabajo en equipo; desde la perspectiva de las dos personas directoras, dos docentes y un grupo focal de estudiantes.

Según la información recopilada por medio de entrevistas y grupo focal, antes mencionados, se plantea un tipo de liderazgo transformacional en el CEUNA, específicamente de la persona D1.

### **Limitaciones**

El estudio se basa en la percepción y experiencia de una muestra de la comunidad educativa del CEUNA, lo que implica que las conclusiones son específicas para esta institución y no se pueden generalizar a nivel nacional ni internacional, además de tratarse de una investigación cualitativa.

Por otra parte, la obtención de datos se dio por medio de entrevistas y un grupo focal, ya que por cuestiones de disponibilidad de tiempo no fue posible realizar observaciones participativas u otros métodos más invasivos.

## Referencias

- Álvarez, J. (2003). *Eficacia docente y efectos de las expectativas: revisión e integración*. Valladolid, España. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2254590.pdf>
- Alvarado Mendoza, N. (2019) *Gestión curricular desde la visión del docente como constructor de currículo*. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/270309534.pdf>
- Barrantes, R. (2016). *Investigación: Un camino al conocimiento*. San José, Costa Rica: EUNED.
- Bermúdez Pino, W. (2019). *Influencia de educación ambiental en la gestión de residuos sólidos en la institución educativa Víctor Reyes Roca distrito de Luyando*, 2018. Recuperado de <http://repositorio.unas.edu.pe/handle/UNAS/1585>
- Briceño, M. C. U., Cucurella, X. A. V., Mejías, C. L. P., & Rodríguez, J. C. R. (2015). Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar. <https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/marco-para-la-buena-direccion-y-el-liderazgo-escolar-2/>
- Camacho, M. (2014). Guía para la elaboración y presnetación del trabajo final de graduación. Universidad Nacional, Heredia.
- Campos, G. (2018). Research Gate. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/323999298 La creatividad y sus compone](https://www.researchgate.net/publication/323999298_La_creatividad_y_sus_compone)  
[ntes](https://www.researchgate.net/publication/323999298_La_creatividad_y_sus_compone)
- Canaza-Choque, F. A. (2019). De la educación ambiental al desarrollo sostenible: desafíos y tensiones en los tiempos del cambio climático. *Revista de Ciencias Sociales*, (165), 155-172.  
[https://www.academia.edu/71286485/De\\_la\\_educaci%C3%B3n\\_ambiental\\_al\\_desarrollo\\_sostenible\\_desaf%C3%ADos\\_y\\_tensiones\\_en\\_los\\_tiempos\\_del\\_cambio\\_clim%C3%A1tico](https://www.academia.edu/71286485/De_la_educaci%C3%B3n_ambiental_al_desarrollo_sostenible_desaf%C3%ADos_y_tensiones_en_los_tiempos_del_cambio_clim%C3%A1tico)
- Cázares Hernández, L., & Romo Aguilar, M. (2019). Prácticas escolares de educación ambiental en Tecate, Baja California. *Región y Sociedad*, 1-20. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/regsoc/v31/1870-3925-regsoc-31-e1150.pdf>

- CEUNA. (2022). Maya curricular. Recuperado de <https://ceuna.net/malla-curricular/>
- Chaves Aguilar, A., & Mora Alvarado, D. (2019). Aporte del Programa Bandera Azul Ecológica en la lucha contra el cambio climático en Costa Rica. *Tecnología en Marcha*, 158-168. Recuperado de [https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec\\_marcha/article/view/4889/4666](https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_marcha/article/view/4889/4666)
- Chen Quesada, E., & Ruiz Chaves, W. (2020). *Competencias que potencian la capacidad gerencial en las personas directivas para el trabajo efectivo con las Juntas Administrativas y de Educación en el sistema educativo costarricense*. Recuperado de <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/428/4281959005/html/>
- Chen Quesada, E., & Ruiz Chaves, W. (2021). *Gestión educativa en tiempos de pandemia: una propuesta de conceptualización y la vinculación con los modelos de gestión*. Recuperado de <https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/22140>
- Consejo Superior de Educación. (2017). Política Educativa: *La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad*. Recuperado de <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/politicaeducativa.pdf>
- Estado de la Nación. (2021). *Estado de la Educación. Capítulo 4: Liderazgo pedagógico directivo en centros educativos públicos de Costa Rica: situación actual y desafíos*. San José: PEN 2021. Recuperado de <https://repositorio.conare.ac.cr/rest/bitstreams/d5495c97-fdc1-4823-83ca-7cd060ad1bcc/retrieve>
- Fernández Obando, D. (2012) Análisis de los factores que inciden en el éxito de la experiencia de la escuela República de Haití, perteneciente a la Dirección Regional de Educación de Desamparados, en el programa Bandera Azul Ecológica desde la perspectiva de la comunidad educativa. San José. Costa Rica. Recuperado de <https://www.mep.go.cr/educatico/analisis-factores-inciden-exito-experiencia-escuela-republica-haiti-programa-bandera-azul->
- Gurdián-Fernández, A. (2010). *El Paradigma Cualitativo en la Investigación Socio-Educativa*. Recuperado de

<http://repositorio.inie.ucr.ac.cr/bitstream/123456789/393/1/paradigama%20cualitativo.pdf>

Henao Hueso, O., & Sánchez Arce, L. (2019). La educación ambiental en Colombia, utopía o realidad. *Revista Conrado*, 213-219. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v15n67/1990-8644-rc-15-67-213.pdf>

Hernández, C., Fernández, P., Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación: Sexta Edición. Recuperado de [https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_-\\_roberto\\_hernandez\\_sampieri.pdf](https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf)

Izcara, S., & Andrade, K. (2003). *Research Gate*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/271516834\\_LA\\_ENTREVISTA\\_EN\\_PROFUNDIDAD\\_TEORIA\\_Y\\_PRACTICA](https://www.researchgate.net/publication/271516834_LA_ENTREVISTA_EN_PROFUNDIDAD_TEORIA_Y_PRACTICA)

Leyva, C., Leyva, M., & Parrado, L. (2017). La educación ambiental en la preparación de directores de escuela primaria. *Didascalía: Didáctica y Educación*, 33-52. Recuperado de <http://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalía/article/view/626/625>

Lira, L. A. N., Silva, M. V. G., Vargas, I. M., Hernández, Y. C. U., & Fuentes, L. R. (2019). Competencias administrativas en la calidad del servicio en las instituciones educativas del nivel inicial. *Apuntes Universitarios*, 9(1), 19-35. Recuperado de <https://apuntesuniversitarios.upeu.edu.pe/index.php/revapuntes/article/view/347>

Llatas, M. (2018). *Gestión Curricular en el enfoque ambiental de la institución educativa pública N°16076 José María Arguedas*. Recuperado de [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/4814/4/2018\\_LLATAS\\_VILLANUEVA\\_MAR%c3%8dA\\_CRUZ\\_DEL\\_CARMEN.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/4814/4/2018_LLATAS_VILLANUEVA_MAR%c3%8dA_CRUZ_DEL_CARMEN.pdf)

López Díaz, T. D. J., Álamo Cabañas, W. M. E. (2019). *Evaluación del desempeño ambiental de las instituciones educativas con nivel primario y secundario del Distrito de Chachapoyas, Amazonas 2018* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza-UNTRM). Recuperado de <http://repositorio.untrm.edu.pe/handle/UNTRM/1722>

- Ministerio de Educación Pública. (2015). Fundamentación Pedagógica de la Transformación Curricular. Recuperado de <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/documentos/transf-curricular-v-academico-vf.pdf>
- Ministerio de Educación Pública. (2020). Política y Plan de Acción de Educación para el Desarrollo Sostenible. Recuperado de [http://cse.go.cr/sites/default/files/acuerdos/politica\\_y\\_plan\\_de\\_accion\\_eds\\_version\\_final\\_002.pdf](http://cse.go.cr/sites/default/files/acuerdos/politica_y_plan_de_accion_eds_version_final_002.pdf)
- Ministerio de Educación Pública. (2021). Manual Programa Bandera Azul Ecológica para Centros Educativos. Recuperado de <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/manual-baece-2021.pdf>
- Mora Alvarado, D. (2019). Informes galardonados 2018: bandera azul ecológica. <http://dspace-aya.eastus.cloudapp.azure.com/bitstream/handle/aya/471/AD00261DOC.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Organización de las Naciones Unidas. (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Recuperado de [https://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=S](https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=S)
- Organización de las Naciones Unidas. (2020). Informe de los objetivos de desarrollo sostenible 2020. Recuperado de [https://unstats.un.org/sdgs/report/2021/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2021\\_Spanish.pdf](https://unstats.un.org/sdgs/report/2021/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2021_Spanish.pdf)
- Programa Estado de la Nación. (2019). *Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible*. San José: PEN 2019. Recuperado de <https://repositorio.conare.ac.cr/rest/bitstreams/b3c1fcc3-1740-4730-830c-f6049370ee6c/retrieve>
- Ramírez-González, M., & Quesada-Lacayo, J. (2019). Repensando los indicadores educativos: la gestión educativa, curricular y de vinculación con la comunidad. *Innovaciones educativas*, 21(30), 37-47. Recuperado de <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/innovaciones/article/view/2483>



- Rico Molano, A. D. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia*, 12(1), 55-70. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-89322016000100005](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-89322016000100005)
- Rojas, R. E. M. (2017). Prospectiva para la educación costarricense. Una oportunidad de transformar el sistema educativo para el Siglo XXI. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 17(3), 1-24. Recuperado de <https://www.scielo.sa.cr/pdf/aie/v17n3/1409-4703-aie-17-03-00720.pdf>
- Rosabal Vitoria, S., Barrantes Chinchilla, F. (2022) Gestión educativa. Una mirada desde el paradigma de la complejidad. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu/article/download/51764/51820/217489>
- Salcedo, A. (2018). Liderazgo Transformacional. Qué es y cómo medirlo. Madrid, España. ESIC Editorial.
- Sandoval Benavides, R., & Lacayo Vargas, D. (2019). Biopedagogía para el fomento de la *biosensibilización*, mediante el paradigma constructivista en el proceso de enseñanza aprendizaje del programa Bandera Azul Ecológica, con aprendientes de séptimo año, en el Liceo Laboratorio de Liberia 2019. Recuperado de <https://repositorio.utn.ac.cr/handle/123456789/440>
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). Introducción a los métodos cualitativos de investigación (Vol. 1). Barcelona: Paidós. Recuperado de [https://drive.google.com/file/d/0B7lswFYdNJ4SWVCdmV5NFBNUUk/view?resourcekey=0-A3PCkU9\\_CXXCx0YxvhtoUQ](https://drive.google.com/file/d/0B7lswFYdNJ4SWVCdmV5NFBNUUk/view?resourcekey=0-A3PCkU9_CXXCx0YxvhtoUQ)
- Troncoso, C., & Amaya, A. (2016). *Scielo*. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfmun/v65n2/0120-0011-rfmun-65-02-329.pdf>
- UNESCO (2012). Los desafíos de la creatividad. Recuperado de [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000217518\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000217518_spa)
- UNESCO (2020). Indicadores UNESCO de cultura para el desarrollo: manual metodológico. Recuperado de

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000229609?posInSet=1&queryId=4438b93e-e4ac-4259-8fe4-749d1a735621>

Universidad Americana de Europa. (08 de agosto de 2019). UNADE. Recuperado de <https://unade.edu.mx/traajo-colaborativo/>

Varas, M. E. Á., Tomalá, F. C. P., Orellana, F. M. C., & Marín, F. M. P. (2022). Una gestión educativa innovadora permite la construcción de procesos de enseñanza inclusivos, de calidad y creatividad. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(2), 310-333. <https://journals.sapienzaeditorial.com/index.php/SIJIS/article/view/335/210>

Vargas, G. M. G., & Delgado, V. H. O. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Revista Educación*, 34(1), 15-29. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/440/44013961001.pdf>

## Apéndices

### Apéndice A

CENTRO EDUCATIVO UNIVERSITARIO  
PARA NIÑOS Y ADOLESCENTES  
SAN MIGUEL DEL PALMAR, SAN RAFAEL  
HEREDIA C.R.



**CEUNA**

ASODEUNA  
CÉD. JURÍDICA 3-002-157762  
E-mail: ceuna.11@gmail.com  
TEL: 2263-5469 / 2263-5470 / 2237-7086

Viernes 3 de junio, 2022.

**Valery Fallas Bermúdez**  
**María Yuliana Mena Vega**  
**Estudiantes de la Universidad Nacional de Costa Rica**

Estimadas estudiantes:

Reciban un atento saludo. Luego de recibir su invitación para que nuestro Centro Educativo participe del trabajo de investigación que ustedes lideran, bajo el tema *“Competencias directivas y estilo de liderazgo del gestor educativo, para la implementación exitosa del Programa Bandera Azul Ecológica, en el Centro Educativo Universitario para Niños y Adolescentes (CEUNA)”*, nos sentimos muy halagados de que nos hayan seleccionado para este fin.

Con mucho gusto colaboraremos con ustedes para compartir nuestra experiencia. Si Dios lo permite, las recibiremos el jueves 23 de junio para conversar de modo presencial y poder conocer de manera más detallada los pormenores de la investigación.

Atentamente,

**MSc. Karla Aguilar Vargas**  
**Directora Académica**  
**CEUNA**

*Apéndice B*

**Universidad Nacional**  
**Campus Omar Dengo**  
**Centro de Investigación y Docencia (CIDE)**  
**División de Educación para el Trabajo (DET)**  
**Carrera: Licenciatura en Administración Educativa**  
**Estudiante: Valery Fallas Bermúdez, María Yuliana Mena Vega**

**Consentimiento informado**

“Competencias directivas y estilo de liderazgo de la persona gestora educativa para la implementación del Programa Bandera Azul Ecológica en el Centro Educativo Universitario para Niños y Adolescentes (CEUNA)”

Estimado padre y estimada madre de familia.

Mediante la presente, sus hijos e hijas son invitados a participar en el trabajo de tesis nombrado “Competencias directivas y estilo de liderazgo de la persona gestora educativa para la implementación del Programa Bandera Azul Ecológica en el Centro Educativo Universitario para Niños y Adolescentes (CEUNA)” la investigación tiene como propósito: Analizar las competencias directivas y el estilo de liderazgo de la persona gestora educativo en la implementación exitosa del Programa Bandera Azul Ecológica, en el Centro Educativo Universitario para Niños y Adolescentes (CEUNA), Heredia.

Dicho trabajo se llevará a cabo mediante dos fases, la primera es la parte evaluativa, que consiste en entrevistas, grupo focal y observaciones, estas estrategias para la recolección de datos estarán dirigidas a estudiantes de II Ciclo de primaria, estudiantes de secundaria, docentes y directora del CEUNA, En la segunda fase, se realizará un análisis de la información de forma cruzada, con el fin de compartir las fortalezas del proyecto con la institución, así como con las y los participantes.

Cabe destacar que no se tomarán fotos o grabaciones de forma directa a las y los participantes, además de que no se utilizarán datos personales, ya que como se mencionó al inicio, la información recolectada es completamente confidencial.

Pedimos amablemente su autorización para realizar esta investigación con su hijo/ hija. Si está de acuerdo en participar, por favor firmen en los siguientes espacios.

---

Firma del padre, madre o encargado

---

Firma de él o la estudiante

*Apéndice C*

**Universidad Nacional**  
**Campus Omar Dengo**  
**Centro de Investigación y Docencia (CIDE)**  
**División de Educación para el Trabajo (DET)**  
**Carrera: Licenciatura en Administración Educativa**  
**Estudiante: Valery Fallas Bermúdez, María Yuliana Mena Vega**

**Consentimiento informado**

“Competencias directivas y estilo de liderazgo de la persona gestora educativa para la implementación del Programa Bandera Azul Ecológica en el Centro Educativo Universitario para Niños y Adolescentes (CEUNA)”

Estimada, estimado docente.

Mediante la presente, es usted son invitado (a) a participar en el trabajo de tesis nombrado “Competencias directivas y estilo de liderazgo de la persona gestora educativa para la implementación del Programa Bandera Azul Ecológica en el Centro Educativo Universitario para Niños y Adolescentes (CEUNA)” la investigación tiene como propósito: Analizar las competencias directivas y el estilo de liderazgo de la persona gestora educativo en la implementación exitosa del Programa Bandera Azul Ecológica, en el Centro Educativo Universitario para Niños y Adolescentes (CEUNA), Heredia.

Dicho trabajo se llevará a cabo mediante dos fases, la primera es la parte evaluativa, que consiste en entrevistas, grupo focal y observaciones, estas estrategias para la recolección de datos estarán dirigidas a estudiantes de II Ciclo de primaria, estudiantes de secundaria, docentes y directora del CEUNA, En la segunda fase, se realizará un análisis de la información de forma cruzada, con el fin de compartir las fortalezas del proyecto con la institución, así como con las y los participantes.

Cabe destacar que no se tomarán fotos o grabaciones de forma directa a las y los participantes, además de que no se utilizarán datos personales, como se mencionó al inicio, la información recolectada es completamente confidencial.

Pedimos amablemente su autorización para participar en esta investigación. Si está de acuerdo en participar, por favor firme en el siguiente espacio.

---

Firma de él o la docente

*Apéndice D*

**Universidad Nacional**  
**Campus Omar Dengo**  
**Centro de Investigación y Docencia (CIDE)**  
**División de Educación para el Trabajo (DET)**  
**Carrera: Licenciatura en Administración Educativa**  
**Estudiante: Valery Fallas Bermúdez, María Yuliana Mena Vega**

**Consentimiento informado**

“Competencias directivas y estilo de liderazgo de la persona gestora educativa para la implementación del Programa Bandera Azul Ecológica en el Centro Educativo Universitario para Niños y Adolescentes (CEUNA)”

Estimada directora

Mediante la presente, su personas, siete de las y los estudiantes de II Ciclo y secundaria, así como, dos de las y los docentes de la institución son invitados a participar en el trabajo de tesis nombrado “Competencias directivas y estilo de liderazgo de la persona gestora educativa para la implementación del Programa Bandera Azul Ecológica en el Centro Educativo Universitario para Niños y Adolescentes (CEUNA)” la investigación tiene como propósito: Analizar las competencias directivas y el estilo de liderazgo de la persona gestora educativo en la implementación exitosa del Programa Bandera Azul Ecológica, en el Centro Educativo Universitario para Niños y Adolescentes (CEUNA), Heredia.

Dicho trabajo se llevará a cabo mediante dos fases, la primera es la parte evaluativa, que consiste en entrevistas, grupo focal y observaciones, estas estrategias para la recolección de datos estarán dirigidas a estudiantes de II Ciclo de primaria, estudiantes de secundaria, docentes y directora del CEUNA, En la segunda fase, se realizará un análisis de la información de forma cruzada, con el fin de compartir las fortalezas del proyecto con la institución, así como con las y los participantes.

Cabe destacar que no se tomarán fotos o grabaciones de forma directa a las y los participantes, además de que no se utilizarán datos personales, ya que como se mencionó al inicio, la información recolectada es completamente confidencial.

Pedimos amablemente su autorización para participar en esta investigación, así como realizar dicha indagación en el CEUNA. Si está de acuerdo en participar, por favor firme en el siguiente espacio.

---

Firma de la directora

---

Sello institucional

*Apéndice E*

**Universidad Nacional**

**Campus Omar Dengo**

**Centro de Investigación y Docencia en Educación (CIDE)**

**División de Educación para el Trabajo (DET)**

**Carrera: Administración Educativa**

**ENTREVISTA A LA PERSONA DIRECTORA**

**FECHA:**

**Lugar:**

**Pregunta de Investigación:** ¿Cuáles son las competencias directivas y el estilo de liderazgo de la persona gestora educativa para la implementación exitosa del Programa Bandera Azul Ecológica, en el Centro Educativo Universitario para Niños y Adolescentes (CEUNA), Heredia?

**Nombre de las entrevistadoras:** Valery Fallas Bermúdez, Yuliana Mena Vega.

**Presentación**

Se presenta cada una de las investigadoras, además se explica que la investigación se desarrolla como parte del programa para optar por la licenciatura en Administración Educativa, en la Universidad Nacional de Costa Rica.

Se plantean el propósito de la investigación: Analizo las competencias directivas y el estilo de liderazgo de la persona gestora educativo en la implementación exitosa del Programa Bandera Azul Ecológica, en el Centro Educativo Universitario para Niños y Adolescentes (CEUNA), Heredia.

Se firma el consentimiento informado y se agradece la anuencia a colaborar en el proceso.

**Preguntas Generadoras**

- ¿Cuáles fueron los criterios clave para obtener las cinco estrellas del PBAE? Desde la gestión específicamente ambiental y desde la gestión educativa.
- ¿Cuáles considera han sido las competencias directivas más importantes para el desarrollo del PBAE en la institución?
- ¿Podría mencionar algunas estrategias que ha aplicado para motivar a su equipo de trabajo en la realización de este proyecto?
- ¿Cree que el liderazgo de la persona gestora del centro educativo es importante para el éxito de programas como el PBAE? ¿Por qué?
- Realizando una pequeña autovaloración ¿cuál cree que ha sido su tipo de liderazgo en el desarrollo del PBAE en el CEUNA?

**Observaciones** \_\_\_\_\_

---



*Apéndice F*

**Universidad Nacional  
Campus Omar Dengo  
Centro de Investigación y Docencia en Educación (CIDE)  
División de Educación para el Trabajo (DET)  
Carrera: Administración Educativa  
ENTREVISTA A DOCENTES**

**FECHA:**

**Lugar:**

**Pregunta de Investigación:** ¿Cuáles son las competencias directivas y el estilo de liderazgo de la persona gestora educativa para la implementación exitosa del Programa Bandera Azul Ecológica, en el Centro Educativo Universitario para Niños y Adolescentes (CEUNA), Heredia?

**Nombre de las entrevistadoras:** Valery Fallas Bermúdez, Yuliana Mena Vega.

**Presentación**

Se presenta cada una de las investigadoras, además se explica que la investigación se desarrolla como parte del programa para optar por la licenciatura en Administración Educativa, en la Universidad Nacional de Costa Rica.

Se plantean el propósito de la investigación: Análisis de las competencias directivas y el estilo de liderazgo de la persona gestora educativa en la implementación exitosa del Programa Bandera Azul Ecológica, en el Centro Educativo Universitario para Niños y Adolescentes (CEUNA), Heredia. Se firma el consentimiento informado y se agradece la anuencia a colaborar en el proceso.

**Preguntas Generadoras**

- ¿Cuáles fueron los criterios clave para obtener las cinco estrellas del PBAE? Desde la gestión específicamente ambiental y desde la gestión educativa.
- ¿Cuáles considera han sido las competencias directivas más importantes para el desarrollo del PBAE en la institución?
- ¿Podría mencionar algunas estrategias que ha aplicado para motivar a su equipo de trabajo en la realización de este proyecto?

- ¿Cree que el liderazgo de la persona gestora del centro educativo es importante para el éxito de programas como el PBAE? ¿Por qué?
- Realizando una pequeña autovaloración ¿cuál cree que ha sido su tipo de liderazgo en el desarrollo del PBAE en el CEUNA?

**Observaciones** \_\_\_\_\_

---

*Apéndice G*

**Universidad Nacional**  
**Campus Omar Dengo**  
**Centro de Investigación y Docencia en Educación (CIDE)**  
**División de Educación para el Trabajo (DET)**  
**Carrera: Administración Educativa**  
**GRUPO FOCAL DE ESTUDIANTES**

**FECHA:**

**Lugar:**

**Pregunta de Investigación:** ¿Cuáles son las competencias directivas y el estilo de liderazgo de la persona gestora educativa para la implementación exitosa del Programa Bandera Azul Ecológica, en el Centro Educativo Universitario para Niños y Adolescentes (CEUNA), Heredia?

**Nombre del moderador:** Valery Fallas Bermúdez

**Nombre del asistente del moderador:** Yuliana Mena Vega

**Participantes:** 5 estudiantes del CEUNA

**Presentación**

Se presenta cada una de las investigadoras, además se explica que la investigación se desarrolla como parte del programa para optar por la licenciatura en Administración Educativa, en la Universidad Nacional de Costa Rica.

Se plantean el propósito de la investigación: Analizo las competencias directivas y el estilo de liderazgo de la persona gestora educativo en la implementación exitosa del Programa Bandera Azul Ecológica, en el Centro Educativo Universitario para Niños y Adolescentes (CEUNA), Heredia.

Se firma el consentimiento informado y se agradece la anuencia a colaborar en el proceso.

**Preguntas Generadoras**

- ¿Qué es el Programa Bandera Azul Ecológica?
- ¿Cuáles actividades realizan dentro de la institución que estén relacionadas con PBAE?
- ¿De qué manera los motivan a participar en el desarrollo del PBAE?

- ¿Cuál es la relación de la persona directora con las actividades que realizan del PBAE?
- ¿Cree que el liderazgo de la persona directora es importante para el éxito de programas como el PBAE? ¿Por qué?

**Observaciones:**

Al trabajar con estudiantes se debe adaptar el vocabulario e incluso explicar algunos conceptos para que la actividad sea más fluida.