

# Mirada desde las experiencias directivas de primaria y secundaria acerca de la implementación de la política curricular costarricense

**Dra. Ileana Vargas Jiménez** | Universidad Nacional, Costa Rica



**Primera edición:** 2025

**Diseño y Diagramación:** María José Salgado Sáenz

**Diseño de portada:** María José Salgado Sáenz

**Corrección de estilo y revisión filológica:** MSc. Juan Pablo Zúñiga Vargas y ML.Nuria Méndez Garita

**Autoría:**

Dra. Ileana Vargas Jiménez

**Comité Académico:**

Máster Cecilia Dobles Trejos

Máster Rolando Barrantes Pereira

Máster David González Sánchez

Dra. Gianina Seravalli Monge

Máster Arturo Meléndez Montero

**Evaluadora externa:**

Dra. Paula Alejandra Pogré

**Asesoría Editorial:**

MAU. Liana Penabad Camaño

Magíster Juan Pablo Zúñiga Vargas

Lic. Enrique Zúñiga Maroto

371.2012

V297m Vargas Jiménez, Ileana, autora

Mirada desde las experiencias directivas de primaria y secundaria acerca de la implementación de la política curricular costarricense / Ileana Vargas Jiménez. -- 1. ed. -- Heredia, Costa Rica : Universidad Nacional. CIDE, 2025.

1 recurso en línea (90 páginas) : archivo de texto, PDF.

ISBN 9789968852869

1. GESTIÓN EDUCACIONAL. 2. POLÍTICA EDUCACIONAL.  
3. CURRÍCULO. I. Título.

Este documento del Centro de Investigación en Docencia y Educación (CIDE) de la Universidad Nacional, Costa Rica se comparte bajo términos de la licencia de Creative Commons: reconocimiento, no comercial, sin obra derivada 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0). Cualquier autorización más allá de los términos de esta licencia se puede obtener en la dirección de correo electrónico [det@una.cr](mailto:det@una.cr)

## Agradecimientos

Esta publicación es posible gracias a las personas que dieron voz y compartieron desde sus trincheras de trabajo sus testimonios, así como al equipo de investigadores e investigadoras del Centro de Investigación y Docencia en Educación (CIDE) de la Universidad Nacional (UNA). En el día a día durante su labor administrativa, se fue tejiendo en conjunto con el tema que interesó al equipo investigador: la política curricular del Ministerio de Educación Pública (MEP) de Costa Rica, la cual cumple nueve años de implementación.

Agradecemos el interés mostrado, a lo largo de las conversaciones que sostuvimos y la manera generosa en que nos recibieron en sus instituciones, a directores escolares, docentes y estudiantado.

La autora agradece a la Dra. Paula Pogré por sus valiosos aportes que enriquecieron la lectura y análisis de este documento, así como al equipo de investigación del proyecto "Perfiles, Dinámicas y Desafíos de la Educación Costarricense" 2022-2024.

Este libro es el resultado del Proyecto "Perfiles, dinámicas y desafíos de la educación costarricense: Análisis de la puesta en práctica de la política curricular vigente desde la dimensión pedagógica en la educación general básica del Ministerio de Educación Pública: Un acercamiento a su impacto en las dinámicas de la inclusión-exclusión", vigente de enero de 2022 a diciembre de 2023 Código SIA 022321



**Dra. Ileana Vargas Jiménez**

Universidad Nacional, Costa Rica

<https://orcid.org/0000-0003-2570-6862>

# CONTENIDO

<b>Introducción</b> .....	<b>7</b>
<b>Contexto del proyecto “Perfiles, Dinámicas y Desafíos de la Educación Costarricense”</b> .....	<b>8</b>
<b>Marco conceptual</b> .....	<b>9</b>
¿Cómo se definen las habilidades y competencias en la política curricular? .....	10
Contexto de la política educativa La persona: Centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad .....	11
Contexto de la política curricular “Educar para una nueva ciudadanía” .....	16
¿Cómo lograr la implementación de la política curricular? .....	17
¿Qué significa gestionar un centro educativo? .....	21
<b>Consideraciones metodológicas</b> .....	<b>25</b>
El enfoque .....	25
Descripción de la población participante .....	25
Técnicas de recolección y trabajo de campo .....	27
Diseño de la investigación .....	29
<b>Discusión de resultados a partir de la incidencia de la gestión educativa con la política curricular</b> .....	<b>32</b>
Categoría comunidad educativa de centro .....	33
Categoría la gestión escolar .....	37
<b>Categoría currículo y política curricular</b> .....	<b>41</b>
Contrastes entre la política curricular con la realidad de los colegios educativos participantes desde la gestión escolar .....	49
La incidencia de la política curricular en la gestión educativa a partir de los datos: El caso de las directoras de primaria .....	50
<b>Categoría comunidad educativa y política curricular</b> .....	<b>50</b>
Categoría: Vínculo desde la gestión escolar con la propia institución .....	52
Categoría cambios curriculares a partir de la política curricular .....	54
<b>Categoría política curricular y los desafíos para la implementación desde la visión de las directoras escolares</b> .....	<b>60</b>
Dilemas entre la política curricular con la realidad de la gestión escolar primaria: contrastes en las instituciones educativas .....	62
<b>Conclusiones y sugerencias para líneas de investigación</b> .....	<b>63</b>
<b>Referencias</b> .....	<b>67</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Política educativa y sus orientaciones.....	13
<b>Tabla 2.</b> Funciones de los gestores educativos en Costa Rica.....	23
<b>Tabla 3.</b> Instituciones de educación primaria participantes de la investigación.....	26
<b>Tabla 4.</b> Instituciones de educación secundaria participantes en el proceso de investigación.....	26
<b>Tabla 5.</b> Matriz problema, propósitos, categorías, subcategorías de análisis e instrumentos.....	30
<b>Tabla 6.</b> ¿Cómo comprenden los directores la comunidad educativa de centro y las actividades que realizan a partir de los cambios en política curricular?.....	33
<b>Tabla 7.</b> Dimensiones de la gestión escolar.....	37
<b>Tabla 8.</b> ¿Cuáles son los cambios curriculares relacionados con la política curricular vigente según las frases de contenido de los directores?.....	42
<b>Tabla 9.</b> Cambios curriculares a partir de la política curricular según director 1.....	43
<b>Tabla 10.</b> ¿Cuáles cambios han contribuido al trabajo según los directores de colegio?.....	45
<b>Tabla 11.</b> Financiamiento para la institución escolar según el director 2 y director 4.....	46
<b>Tabla 12.</b> ¿Cuáles actividades realizan las directoras escolares en su labor administrativa?.....	53
<b>Tabla 13.</b> Cambios curriculares según participantes relacionados con la política curricular.....	55
<b>Tabla 14.</b> Los cambios curriculares propuestos por el MEP desde la visión de las directoras escolares.....	56
<b>Tabla 15.</b> ¿Cómo visualizan las directoras escolares los cambios curriculares propuestos por el MEP?.....	57
<b>Tabla 16.</b> La contribución a mejorar la vida educativa del centro según las directoras escolares.....	58
<b>Tabla 17.</b> La dirección del centro educativo desde los testimonios de las directoras escolares.....	59
<b>Tabla 18.</b> ¿Cómo visualizan las directoras escolares el centro educativo desde lo financiero, y el uso de la tecnología?.....	60
<b>Tabla 19.</b> ¿Cómo visualizan las directoras a las docentes en la enseñanza?.....	61

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Dimensiones y habilidades.....	19
<b>Figura 2.</b> Características deseables de la persona directora al ejercer el cargo.....	21
<b>Figura 3.</b> Etapas del diseño.....	29
<b>Figura 4.</b> Proceso de análisis de datos.....	31



## Introducción

Esta obra presenta los resultados que derivaron del trabajo investigativo del proyecto “Perfiles Dinámicas y Desafíos de la Educación Costarricense” del Centro de Investigación y Docencia en Educación (CIDE), Universidad Nacional, Costa Rica y toma como base los insumos que el equipo recopiló durante los años 2022 y 2023. Se trata de analizar la nueva política *curricular Educar para una nueva ciudadanía*, implementada por el Ministerio de Educación Pública de Costa Rica (MEP, 2016) en los niveles de primaria y secundaria, la cual está vigente desde el año 2017, aunque fue aprobada en el año 2016.

En el estudio participaron las personas gestoras escolares de primaria y secundaria desde sus cosmovisiones, sentires y opiniones, y con el propósito de orientar este trabajo se realizaron dos preguntas generadoras:

- ¿Cómo es la puesta en práctica de la política curricular vigente del MEP desde la dimensión administrativa-pedagógica?
- ¿Cómo la política curricular vigente del MEP, se está llevando a la práctica en las realidades educativas del país, según las voces de los protagonistas escolares los gestores de primaria y secundaria?

Para ello, la obra inicia con una búsqueda de información bibliográfica y documental de los descriptores, cómo se definen las competencias y habilidades que son parte de la política curricular; posteriormente, se aborda la política educativa, política curricular del Ministerio de Educación de Costa Rica (en adelante, MEP) y se explica qué es la gestión escolar y sus funciones.

En la segunda parte de este trabajo, se expone la metodología, el diseño de la indagación, la matriz con las preguntas problema de investigación, los objetivos, las categorías de análisis que interesaban a la investigación y subcategorías.:

Las instituciones educativas que participaron son escuelas y colegios ubicados en las provincias de Alajuela, San José, Heredia y Puntarenas. Seleccionadas las instituciones escolares, se contactó a las autoridades compe-

tentes, a quienes se les explicó lo que la investigación se proponía abordar; luego se procedió a elaborar las guías de entrevista. En el trabajo de campo se realizaron entrevistas que fueron grabadas y transcritas para ser sistematizadas y analizadas. Los principales resultados se organizan en categorías construidas según el método de contrastación constante, se presentan los hallazgos en tablas para señalar lo más significativo de este análisis; finalmente, se presentan las conclusiones y posibles líneas de investigación que surgen del estudio.

## **CONTEXTO DEL PROYECTO “PERFILES, DINÁMICAS Y DESAFÍOS DE LA EDUCACIÓN COSTARRICENSE”**

---

El proyecto “Perfiles, Dinámicas y Desafíos de la Educación Costarricense” (nombre resumido) realizó investigaciones acerca de temáticas vinculadas a las realidades educativas y pedagógicas del sistema educativo nacional, lo cual ha permitido plantear, a partir de los resultados del proceso investigativo y propuestas de mejora, además de generar la experiencia para desarrollar investigación de impacto nacional.

El Consejo Superior de Educación (CSE), órgano encargado de desarrollar la política educativa y curricular oficial del país a través del sistema educativo costarricense, lo cual tiene implicaciones inmediatas en lo que sucede en los centros educativos, en las aulas, en la gestión escolar, por tanto, se debe velar por el acatamiento del derecho a la educación de la población escolar abarcando a los estudiantes de primaria y secundaria en Costa Rica. Este proyecto investigó la puesta en práctica desde la gestión de la política curricular Educar para una nueva ciudadanía, trató de acercarse a los mecanismos que forman parte de la dimensión pedagógica desde las visiones de los gestores escolares y cómo estos se llevan a la práctica a partir de las realidades educativas nacionales estudiadas.

La política educativa surge en una coyuntura histórica en la que se encuentra el país, permeada indiscutiblemente por aspectos políticos, sociales, económicos y culturales internos y, a su vez, toma en cuenta el contexto regional y mundial. Esta política marca la visión

educativa en todos sus ámbitos de concreción del currículo: macro, meso y micro (MEP, 2015). La puesta en práctica más operativa de la política se refleja en los programas de estudio que se implementan en las aulas de cada centro educativo. Aunado a lo anterior, es importante señalar que una política educativa de Estado, generalmente, se plantea a largo plazo, trascendiendo los cambios de gobierno. De esta manera, el país asume una nueva política a partir de un diagnóstico generado por diferentes sectores de la educación y responde a las necesidades que se manifiestan claramente en las instituciones, informes del Estado de la Educación, indicadores, análisis de la realidad reportada, entre otros, con el objetivo de mejorar la calidad educativa.

Luego de varios análisis y reflexiones, durante la gestión de la Dra. Sonia Marta Mora como ministra de Educación Pública (2014-2018), el Consejo Superior de Educación toma el acuerdo N° 03-65-2016 que dispone la elaboración de una nueva política educativa, con el fin de orientar la educación costarricense en una novedosa etapa de su desarrollo (CSE, 2016). Esta nueva propuesta, llamada “La Persona: Centro del Proceso Educativo y Sujeto Transformador de la Sociedad”, se construye desde las bases del mismo sistema educativo a partir de la voz de diversos actores internos y externos (CSE, 2016).

En el marco de la política educativa, se aprueba, una nueva política curricular que promueve una transformación de la educación costarricense “Educar para una Nueva Ciudadanía” (MEP, 2015).



## Marco conceptual

Cabe aclarar que, en el año 2023, se efectuó el X Encuentro Internacional Red Kipus denominado "La docencia en tiempos de pandemia y postpandemia: aprendizajes, aportes y desafíos"; en este espacio, se presentó un adelanto de esta investigación en una ponencia que se tituló "Aproximaciones teóricas a la política curricular: educar para una nueva ciudadanía: un debate necesario en la postpandemia" (Vargas, 2023).

Costa Rica es un país que siempre ha apostado a la educación pública gratuita y de calidad para todos sus habitantes desde la enseñanza preescolar, primaria, secundaria y universitaria. Cabe señalar que Costa Rica es miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el cual es un organismo compuesto por países quienes son representados por los gobiernos de turno, y entre sus propósitos se encuentra trabajar de manera unida, en la búsqueda de soluciones a problemas comunes:

...cuestiones que afectan de forma directa a la vida diaria de las personas, como la parte de sus ingresos que destinan a pagar impuestos y seguridad social, el tiempo de ocio del que disfrutan, la calidad de la preparación que los sistemas educativos brindan a sus jóvenes para enfrentarse al mundo moderno y la forma en la que los sistemas de pensiones cuidan a los ciudadanos durante su vejez. (OCDE, 2010, p. 4)

Por lo tanto, y ante lo señalado en los párrafos anteriores, la pregunta que nace es la siguiente: ¿Por qué se implementó una nueva política curricular pública?

Para responder, es necesario mencionar que, desde la última década del siglo XXI, los países miembros de la OCDE inician con la implementación de reformas educativas que fueron adoptadas según cada país miembro y el cual se tradujo en el diseño e implementación del currículo el cual fue elaborado desde las habilidades y competencias, y que, según la OCDE, requerían las naciones y Costa Rica no fue la excepción.

Es interesante rescatar cómo los países se han ido organizando a los requerimientos que exige la organización, por ejemplo, al recomendar la necesidad de incorporar las habilidades y competencias en los currículos

de educación de los países miembros (Vargas, 2023). No se puede obviar que la política educativa debe responder a la cultura, a la educación de jóvenes, niños y niñas, es decir, a la sociedad en su conjunto, y esta responde de manera articulada en los programas de estudio que se elaboran; al diseñar la política educativa, también se consultan documentos provenientes de organismos internacionales tal es el caso de OCDE (2015), con lo que denominan las habilidades y competencias y, según lo que plantea, es para garantizar una educación de calidad que responda a las necesidades que demanda el contexto actual.

## ¿CÓMO SE DEFINEN LAS HABILIDADES Y COMPETENCIAS EN LA POLÍTICA CURRICULAR?

---

Según el Ministerio de Educación Pública, en su documento **Fundamentación Pedagógica de la Transformación Curricular** (MEP, 2015), se ha planteado una serie de habilidades, las cuales

...son capacidades aprendidas por la población estudiantil, que utiliza para enfrentar situaciones problemáticas de la vida diaria. Estas se adquieren mediante el aprendizaje de la experiencia directa a través del modelado o la imitación, por lo que trasciende la simple transmisión de conocimiento, lo cual promueve la visión y formación integral de las personas, de cómo apropiarse del conocimiento sistematizado para crear su propio aprendizaje. (p. 28)

Resulta de interés señalar que los términos de habilidades y competencias en la política curricular son recomendados desde la OCDE, que aconsejan a los países miembros realizar una clara alusión a la incorporación de estos términos, ya que son indispensables para enfrentar las demandas de la sociedad actual.

Estas habilidades y competencias se denominan normalmente habilidades y competencias del siglo XXI con el fin de indicar que están más relacionadas con las necesidades de los modelos emergentes de desarrollo económico y social que con aquellas del siglo pasado al servicio del modo industrial de producción. según los estándares educativos que cada estudiante debe ser capaz de alcanzar al final de la educación obligatoria. (OCDE, 2010, p. 3)

Por lo tanto, la principal explicación es que se requiere de habilidades y competencias necesarias de desarrollar en los jóvenes estudiantes tal y como indica la siguiente cita.

A este respecto, nuestra definición de habilidades y competencias para el siglo XXI las conceptualiza como aquellas habilidades y competencias necesarias para que los jóvenes sean trabajadores efectivos y ciudadanos de la sociedad del conocimiento del siglo XXI. (OCDE, 2010, p. 6)

De la cita anterior se extrae que es de beneficio favorecer un modelo de mercado económico y social, por lo cual la incorporación de habilidades podría llevar a que el estudiantado sea capaz de lograrlas bajo los sistemas educativos, y eso es acuerpado por los ministerios de educación de los países miembros Vargas (2023).

Se menciona que, para estar a la altura de los tiempos, las sociedades deben incorporar y reformar su currículum, ya que es lo que demanda el mercado internacional. En Costa Rica, a partir del año 2017, se implementa la política educativa que resumidamente explicamos en el siguiente acápite

## **CONTEXTO DE LA POLÍTICA EDUCATIVA LA PERSONA: CENTRO DEL PROCESO EDUCATIVO Y SUJETO TRANSFORMADOR DE LA SOCIEDAD**

Según Vargas (2023) se debe indicar que el Ministerio de Educación Pública y, en su defecto, el Consejo Superior de Educación (CSE, 2016) aprobaron

...después de una serie de debates y reflexiones, el Consejo Superior de Educación toma el acuerdo N° 03-65-2016 que dispone la elaboración de una nueva política educativa con el fin de orientar la educación costarricense en una novedosa etapa de su desarrollo. No obstante, este cambio ocurre después de 23 años de vigencia de la política educativa Hacia el Siglo XXI, promulgada el 8 de noviembre de 1994, mediante acuerdo N° 82-94 y posteriormente se plantea una nueva política educativa, dictada en 2017 y denominada La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad, Educar para una nueva ciudadanía. (p. 1).

La anterior cita menciona que es el Consejo Superior de Educación el que aprueba la implementación de la política curricular, la cual es vital para articular y orientar el proceso educativo; además, la política pública tiene una función trascendental y fundamental al sustentar una estrategia que implica establecer marcos referenciales educativos, que proponen avanzar mediante plazos de mediano y largo plazo. El documento se elaboró a través de una serie de etapas, las cuales se planificaron con talleres: con la participación de docentes, administradores, supervisores, planificadores, curriculistas y de esta forma se fue entretejiendo la política curricular mediante la participación de actores clave. Se señalan los siguientes componentes (CSE, 2016):

### **I. Marco normativo**

### **II. Marco conceptual**

### **III. Principios y ejes**

### **IV. Los desafíos del siglo XXI**

### **V. Las orientaciones para una nueva realidad**

En el primer punto "marco normativo", se hace alusión a los orígenes que dieron pie al establecimiento de la política, siendo el Consejo Superior de Educación la instancia que lo aprueba en el marco de su mandato constitucional. En el segundo punto, referido a "marco conceptual", se indica que el paradigma de la complejidad

...en el ámbito educativo, el paradigma de la complejidad permite ampliar el horizonte de formación, pues considera que la acción humana, por sus características, es esencialmente incierta llena de eventos imprevisible que requieren que la persona estudiante desarrolle la inventiva y proponga nuevas estrategias para abordar una realidad que cambia a diario. (CSE, 2016, p. 9)

El "humanismo" se orienta hacia el crecimiento personal y emocional por lo que la educación se centra en la persona, así que cada persona es única, diferente, con iniciativa y necesidades propias, con el fin de enmendar problemas. El "constructivismo", por otro lado, trata de maximizar las capacidades e intereses de las personas estudiantes; se toma en cuenta las experiencias

previas con las propias estructuras mentales de la persona estudiante. El paradigma del “racionalismo” el cual se respalda en la razón y las verdades, los cuales son elementos para el desarrollo del conocimiento legítimo (CSE, 2016).

El componente del documento, denominado “los principios y ejes que permean la política educativa”, asume la calidad como principio nuclear que articula otros principios clave, por ejemplo, la inclusión y la equidad, el respeto a la diversidad, a la multiculturalidad y pluriculturalidad, la igualdad de género, la sostenibilidad, la resiliencia y la solidaridad, incluyendo las metas educativas que van dirigidas a la formación humana con el desarrollo de habilidades, destrezas, competencias, actitudes y valores. (CSE, 2016). Todo lo anterior, en busca de esa calidad que debe permear en la educación pública.

Desde este punto de partida, se desarrollan los ejes y principios que son los encargados de permear las acciones desarrolladas en el ámbito educativo “la educación centrada en la persona estudiante”, donde se establece que todas las diferentes acciones que se tomen desde el sistema educativo deben impulsar el desarrollo en toda su integralidad (estudiante) y que el sistema debe funcionar en pro de la satisfacción de sus necesidades. Un segundo eje plantea “la educación basada en los derechos humanos y los deberes ciudadanos”, cuya meta es que el estudiantado asuma un compromiso para hacer efectivos esos derechos y deberes, con el fin de alcanzar un mayor cumplimiento y efectividad en la sociedad costarricense, y generar, de ser necesario, cambios en el sistema en función de alcanzar el cumplimiento de estos derechos (CSE, 2016).

En el tercer eje “educación para el desarrollo sostenible”, el sujeto debe comprometerse a construir sociedades basadas en una integralidad ambiental donde la ecología y protección a la naturaleza deben ser centrales (Robles, 2021, p. 121) sin dejar de lado en la cita anterior que se debe buscar el desarrollo de sociedades con integridad ambiental, viabilidad ambiental, viabilidad económica y justicia social para las generaciones presentes y futuras

El eje “ciudadanía planetaria con identidad nacional”, es descrito como “la toma de conciencia de la conexión e interacción inmediata que existe entre personas y ambientes en todo el mundo y la incidencia de las acciones locales en el ámbito global y viceversa” (CSE, 2016, p. 11); implica retomar la memoria histórica con el propósito de ser conscientes de quiénes somos, de dónde venimos y hacia dónde vamos (Robles, 2021).

El quinto eje “ciudadanía digital con equidad social” es el conjunto de prácticas que busca reducir la brecha social existente por medio de la tecnología; se valora que existe un contexto donde a partir de condiciones sociales hay personas que no cuentan con el acceso suficiente a diferentes servicios básicos (Robles, 2021, p. 121). Finalmente, el eje de la “evaluación transformadora para la toma de decisiones” consiste “en la revisión continua con el fin de identificar los aspectos por mejorar, reconocer y hacer frente de manera efectiva a la complejidad de los desafíos de la contemporaneidad” (Robles, 2021 y CSE, 2016). Así como se hace con los sistemas de evaluación, tanto en el ámbito curricular como en la implementación de la política, se deberán revisar e identificar aspectos de mejora (CSE, 2016). De esta forma, los ejes mencionados en los párrafos anteriores explican las acciones desarrolladas en el ámbito educativo; a partir de su puesta en ejecución en el 2016 de la política curricular.

Otro apartado son las que se denominan “transformaciones para una nueva realidad”, parte medular del documento de la política educativa, se mencionan y explican sus orientaciones en la tabla 1.

1. Transformación curricular y los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo.
2. Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente.
3. Transformación institucional
4. Transformación para una gestión educativa que redefine su nexos con el entorno.

## Tabla 1. Política educativa y sus orientaciones

Transformación curricular	Orientaciones
<b>Transformación curricular y los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación centrada en la persona estudiante y su proceso de aprendizaje</li> <li>• La educación como un proceso a lo largo de la vida".</li> <li>• La ciudadanía del siglo XXI.</li> <li>• Ciudadanía digital e innovación.</li> <li>• Espacios para el vínculo, la convivencia y el desarrollo del potencial de cada persona en el centro educativo.</li> <li>• Desarrollo progresivo de habilidades y competencias del siglo XXI.</li> <li>• La evaluación de los procesos educativos.</li> </ul>
<b>Transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La persona docente, clave en los procesos de aprendizaje.</li> <li>• Formación inicial.</li> <li>• Desarrollo continuo de la profesión docente.</li> <li>• Un modelo de formación permanente.</li> </ul>
<b>Transformación institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La participación estudiantil.</li> <li>• El papel decisivo de las familias.</li> <li>• La profesión docente desde la perspectiva institucional.</li> <li>• El centro educativo como eje de la calidad.</li> <li>• El nuevo papel de la infraestructura educativa.</li> <li>• Superar la barrera de la desigualdad.</li> <li>• Las direcciones regionales educativas</li> <li>• vasos comunicantes fundamentales del sistema educativo nacional.</li> <li>• Una cultura de rendición de cuentas.</li> <li>• Una gestión institucional basada en la mejora continua y en la planificación para obtener resultados.</li> <li>• Los sistemas de información y las decisiones fundadas en la evidencia y la investigación rigurosa</li> <li>• La mejora continua de la gestión institucional y la flexibilidad en la gestión administrativa.</li> <li>• Una inversión educativa creciente</li> <li>• Gestión orientada al desarrollo sostenible</li> </ul>
<b>Transformación para una gestión educativa que redefina su nexa con el entorno.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La creación de redes regionales en el sistema educativo.</li> <li>• Una comunidad educativa abierta, innovadora y dinámica.</li> <li>• Vínculos entre el sistema educativo y los medios de comunicación social,</li> <li>• El diálogo permanente con las organizaciones magisteriales.,</li> <li>• Buscar nuevas alianzas.</li> <li>• Una gestión enriquecida por el vínculo con el entorno internacional</li> <li>• Un trabajo coordinado para articular la política educativa con la política pública</li> <li>• La educación: un compromiso y una responsabilidad de todas y todos</li> </ul>

Nota: Adaptada de documento Consejo Superior de Educación (CSE) (2017).

Para la primera **transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo**, implica la educación centrada en la persona estudiante y su proceso de aprendizaje aspirando a que el sistema educativo se oriente a un nuevo sujeto social, capaz de trascender el individualismo con el propósito de asegurar una ciudadanía crítica, activa y propositiva ante los nuevos desafíos como se menciona en el documento Consejo Superior de Educación (2016).

...los procesos educativos de calidad privilegiarán la centralidad del aprendizaje de la persona estudiante con el fin de asegurar competencias que propicien la comprensión, expresión e interpretación de conceptos, pensamientos, sentimientos, hechos y opiniones, para permitirle a la persona estudiante interactuar en forma provechosa en todos los contextos posibles. (p. 12)

De la misma forma como se menciona en la cita anterior, el sistema educativo promueve la formación integral de personas con valores, actitudes, habilidades y competencias lo que le permitirían aprender a lo largo de la vida, en lo que denominan la “educación como un proceso a lo largo de la vida”. Además, se establece “la ciudadanía del siglo XXI”; donde los procesos educativos forman personas que se desenvuelvan activamente en una comunidad civil; por lo tanto, se procura formar ciudadanos con habilidades críticas en dos áreas: habilidades que promuevan formas de pensar y habilidades para la socialización y el desarrollo colectivo.

Asimismo, se puede indicar que la denominada “ciudadanía digital e innovación” busca integrar la transformación curricular y de los espacios para la participación y la convivencia en el centro educativo mediante la disminución de la brecha digital en todo el país. La orientación “espacios para el vínculo, la convivencia y el desarrollo del potencial de cada persona”, trata de incorporar los proyectos curriculares de centros educativos para favorecer los principios éticos y democráticos en entornos de equidad, probidad y sostenibilidad para el fortalecimiento de la participación estudiantil tal como lo menciona el CSE (2016) se espera que cada centro educativo desarrolle su potencial y particularidades de acuerdo con su contexto.

De la misma forma, la orientación “desarrollo progresivo de habilidades y competencias del siglo XXI” rescata las temáticas como la universalización de la educación para la primera infancia, la educación primaria entendida como educación a lo largo de la vida, educación secundaria preparación para la vida, educación técnica, las cuales se expresan como el impulso a la cultura del emprendimiento. La educación para personas jóvenes y adultas debe ser atendida, con el fin de asegurar el desarrollo de las ofertas educativas. No obstante, este planteamiento no escapa a la educación para universitaria dado que esta es una alternativa de estudio y de inserción laboral, por lo tanto, los formadores de profesionales en educación y disciplinas afines deben rendir cuentas para el mejoramiento continuo de los procesos, como lo son la auto evaluación y la acreditación de carreras, las cuales son formas de asegurar la pertinencia del sistema educativo (CSE, 2016).

Finalmente, la orientación “la evaluación de los procesos educativos” incluye procesos como la auto evaluación, la construcción integrada a los aprendizajes y el desarrollo de habilidades y competencias basados en los resultados con evidencias que permitan mejorar la toma de decisiones para la mejora continua.

Para la segunda **transformación profesional docente: papel del personal docente y su formación permanente**, se puede señalar que la persona docente es clave en los procesos de aprendizaje, por eso, el sistema educativo debe integrar el desarrollo profesional de la persona docente dado que es un factor decisivo para la formación integral de los ciudadanos. Además, indica que la “formación inicial” debe promover los procesos de trabajo conjunto e intercambio de expectativas y necesidades entre el Ministerio de Educación Pública y las instituciones formadoras de profesionales en educación, mediante la definición de perfiles de las personas docentes según el marco de política curricular vigente. Por otra parte, la orientación “desarrollo continuo de la profesión docente” se orienta a la atención de las necesidades y expectativas de las personas docentes, busca propiciar redes de apoyo que fortalezcan el crecimiento profesional docente, mediante alianzas con instituciones que colaboren en el mejoramiento profesional. Por otro lado, el denominado “modelo de formación permanente” trata de fomentar el papel activo e innovador de la persona docente como agente de cambio en la comu-

nidad educativa. De esta forma, este modelo ha de ser flexible, pertinente, presencial o virtual, como aspectos de esta transformación.

Con respecto a la tercera **transformación institucional** de acuerdo con el documento del CSE (2016), menciona en la orientación que la "participación estudiantil" se debe integrar activamente en los procesos de mejora continua en los servicios educativos. De la misma forma, la orientación el "papel decisivo de las familias" las cuales contribuyen en el clima educativo dado que el apoyo de los hogares permite la permanencia y el éxito escolar. Es así como, la "profesión docente desde la perspectiva institucional" debe atraer a los mejores candidatos a la docencia.

Otro aspecto relevante de este análisis es nutrir las políticas educativas nacionales mirando al **centro educativo como eje de la calidad**; dado que las instituciones educativas y sus comunidades son los espacios donde se genera el proceso de enseñanza y aprendizaje. Es importante mencionar que el "nuevo papel de la infraestructura educativa" busca ambientes de enseñanza y aprendizaje diversos, garantizando entornos seguros, inclusivos con infraestructura actualizada. Con la dimensión "superar la barrera de la desigualdad" se desea que el sistema educativo garantice el derecho humano a la educación procurando acceso, supervivencia, resultados y consecuencias educativas, así como garantizar que la alimentación para la población vulnerable sea garantizada y que la alimentación escolar trascienda el curso lectivo si así lo exige la población (CSE, 2026).

Las siguientes dos orientaciones que evoca esta tercera transformación son "las direcciones regionales educativas vasos comunicantes fundamentales del sistema educativo nacional:", esta se enfoca en desconcentrar la institución con el fin de asignar competencias y labores de atención a servicios en los niveles territoriales, manteniendo la rectoría en el nivel central. Busca fortalecer la gestión de los directores de centros educativos mediante estrategias innovadoras, que promueven el liderazgo asertivo e innovador acompañado de mecanismos de rendición de cuentas (CSE, 2016).

Por lo tanto, la denominación "la cultura de rendición de cuentas", se debe consolidar en todos los niveles del sistema educativo, lo que implica contar con información actualizada y pertinente para apoyar los procesos

de evaluación y gestión institucional, promoviendo una mejora continua y decisiones informadas que respondan a los desafíos del momento. Por lo tanto, se requiere una "gestión institucional basada en la mejora continua y en la planificación" que busque resultados tomando como base el centro educativo y el aprendizaje de la persona estudiante. Para lograr lo anterior, se requiere de "sistemas de información para la toma de decisiones fundadas en la evidencia y la investigación". Esta transformación curricular pretende con la orientación "la mejora continua de la gestión sin dejar de lado la flexibilidad en la administración".

Un punto de inflexión de esta transformación curricular se da en la orientación que tiene que ver con "la inversión educativa, la cual debe ser creciente", de manera que se invierta recursos con el fin de asegurar los estándares que exige el presente siglo (SEC, 2016). Para finalizar con esta transformación, se pretende, desde la denominada "gestión orientada al desarrollo sostenible", apoyar los procesos de mitigación y adaptación al cambio climático y la resiliencia ante los desastres, como criterios institucionales de planificación; para ello deberá llevar a la práctica actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización. Se considera que la gestión institucional tiene un papel clave para la incorporación de las dimensiones anotadas, ya que son fundamentales para promover el servicio público ante los retos de demanda la sociedad.

Para concluir, la cuarta **transformación para una gestión educativa que defina su entorno** se enfoca en una orientación desde la gestión educativa que se apoya en "la creación de redes regionales" y una "comunidad educativa abierta, dinámica e innovadora". Esto incluye fortalecer "vínculos entre el sistema educativo y los medios de comunicación", fomentando "el diálogo con las organizaciones magisteriales" y "establecer nuevas alianzas tanto a nivel local como internacional", donde se pueda "enriquecer la gestión con el vínculo internacional". Lo anterior pretende un trabajo coordinado para "articular la política educativa con la política pública" y, finalmente, "una educación con compromiso y responsabilidad para todos y todas" (CSE, 2016). Se procura establecer alianzas públicas privadas para el establecimiento de acciones del sector educativo con otros sectores tales como cultura, salud, deportes, con la idea de fortalecer los procesos educativos.

Además, el documento menciona que la educación es un compromiso y responsabilidad donde se incrementan los esfuerzos para garantizar que, a nivel nacional, sea una educación de calidad con una aspiración compartida y una responsabilidad de todas y todos los actores sociales (CSE, 2016).

Por lo tanto, para el MEP (2015) la transformación curricular propuesta,

debe ser asumida como un derecho humano la cual debe ser desarrollada a lo largo de la vida. Los procesos educativos buscan así intentar formar personas que se aceptan y se respetan a sí mis-

mas, respeten a los demás y al medio ambiente, sin perder de vista el pleno desarrollo de la persona. (pp. 11-32)

De tal manera que la política curricular se concibe como un aporte relevante que permite orientar la elaboración de los programas de estudio, las guías, el proceso de evaluación y la práctica pedagógica del sistema educativo costarricense, y refleja lo que el sistema educativo debe comprometerse a cumplir desde el estudiantado, docentes y gestión escolar.

## CONTEXTO DE LA POLÍTICA CURRICULAR "EDUCAR PARA UNA NUEVA CIUDADANÍA"

---

La base teórica que sustenta los programas y proyectos curriculares que se diseñan y ejecutan en el Ministerio de Educación Pública constituye el fundamento de la política curricular aprobada por el Consejo Superior de Educación en el 2016, donde también se explicita el fundamento teórico y filosófico, se desarrollan las habilidades y las dimensiones, con el fin de facilitar la puesta en práctica en los diferentes escenarios educativos (MEP, 2015). Estos aspectos son los componentes que se abordan en los siguientes párrafos.

El Ministerio de Educación Pública (2015) manifiesta que "el sistema educativo procurará que el proceso educativo se enlace con la realidad social, cultural, ambiental y económica del contexto inmediato, así como del país y la región" (p. 12). Sin dejar de lado, el fortalecimiento de la paz y el pleno progreso de la persona estudiante.

Interesa señalar en los párrafos siguientes lo referido a la política curricular "Educar para una nueva ciudadanía" del Ministerio de Educación Pública, la cual expresa que es necesario reconocer como se ha dicho antes que la educación es un proceso que se desarrolla a lo largo de la vida; entonces, esta política tiene como prioridad la formación de personas críticas y creativas, que reconozcan y respeten las diferencias culturales, étnicas, de género, orientación sexual y de religión; en otras palabras, se pretende conformar una ciudadanía cuyo accionar se fundamente en principios, respeto y la responsabilidad por el medio ambiente, donde el sistema educativo enlace la realidad social, cultural, ambiental y económica del contexto inmediato tal y como lo señala el MEP (2015).

## ¿CÓMO LOGRAR LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA CURRICULAR?

La ruta señalada por el Ministerio de Educación Pública (2015) establece tres ejes para esa nueva ciudadanía, los cuales son:

1. **Fortalecer la ciudadanía planetaria con identidad nacional** se apoya en el documento elaborado por la UNESCO (2014), para orientar una educación que favorezca la ciudadanía planetaria y este concepto se sustenta en la conexión e interacción inmediata entre personas de todo el mundo, en cualquier lugar y momento gracias a los avances generados por la tecnología, lo que crea nuevas formas de organización y de participación entre las personas de la sociedad civil. La UNESCO según MEP (2015) plantea que existe consenso en que la ciudadanía planetaria comprende el sentido de pertenencia de cada ser humano en una comunidad global en donde las relaciones sociales y personales se construyen con base en la solidaridad y la identidad colectiva y se pretende plantear, desde la educación para la ciudadanía planetaria, como una vía para empoderar al estudiantado a que participe y asuma acciones a nivel local y global tendientes a resolver los desafíos mundiales y generar aportes lo que lleva a desarrollar procesos educativos transformadores (MEP, 2015. pp. 19-20).

¿Cómo se podría realizar el abordaje de la educación para la ciudadanía planetaria digital con identidad nacional en la política curricular? La UNESCO (2014) menciona tres dimensiones conceptuales para este abordaje: cognitiva, socio emocional y conductual.

La primera implica la adquisición de conocimiento, comprensión y pensamiento crítico sobre los temas que se abordan; la segunda procura el desarrollo de un sentido de pertenencia a la comunidad humana lo que implica asumir responsabilidades y fortalecer valores; y la tercera, motiva la actuación efectiva y responsable en los niveles locales, nacionales y globales en búsqueda de un mundo pacífico sostenible. (MEP, 2015, p. 20)

Cabe mencionar que se hace hincapié desde el MEP (2015) en la necesidad de fortalecer una pedagogía transformadora que aliente el análisis crítico en el estudiantado y que estimule la reflexión individual, es un desafío que conlleva el compromiso de los actores involucrados en el proceso de la enseñanza y aprendizaje. Lo que se enfrenta hoy en día es un mundo interconectado y globalizado, representa un reto. No se debe olvidar que como país se cuenta con una herencia de diferentes grupos étnicos, pueblos originarios indígenas, los que vinieron de África y de Asia.

2. El segundo eje es **la ciudadanía digital con equidad social**, el cual implica el desarrollo de un conjunto de prácticas que posibilitan la disminución de la brecha social y digital a través de las tecnologías digitales de la información y la comunicación (MEP, 2015); se debe considerar el concepto de ciudadanía digital el cual toma en cuenta el debate internacional y supone las normas de comportamiento que conciernen al uso de la tecnología. Además, incluye la comprensión de asuntos humanos, culturales, económicos y sociales relacionados con las tecnologías de la información, así como la implicación de conductas pertinentes a esa comprensión y los principios que la orientan, la ética, legalidad, seguridad y responsabilidad en el uso de la internet (MEP, 2015, p. 17). Representa un reto fundamental para el sistema educativo orientar el desarrollo de capacidades y habilidades para la gestión y el diseño del cambio según lo planteado en este eje.

3. **Educación para el desarrollo sostenible** es fundamental para el desarrollo de la educación desde la visión de educar para una nueva ciudadanía y se retoma lo que la UNESCO, 2014 según se cita en el MEP, 2015)

1. En los contenidos para el aprendizaje, temas críticos tales como, cambio climático, biodiversidad, reducción del peligro de desastres, producción y consumo sostenible los cuales se deben incorporar al currículum, 2. En la mediación pedagógica y ambientes adecuados para el aprendizaje activo,

se refiere al desarrollo de los procesos educativos interactivos centrados en el estudiante, promotores de la exploración y la acción transformadora; 3. En los resultados de aprendizaje, se pretende fortalecer procesos de aprendizaje que promuevan el desarrollo de competencias fundamentales para el desarrollo sostenible, pensamiento crítico, sistémico, toma de decisiones colaborativas, desarrollo de la ética. 4. La transformación social es empoderar al estudiantado, y en todo ámbito educativo, para la transformación de sí mismos y de la sociedad. Pretende encarar y resolver retos locales para crear un mundo justo, pacífico, tolerante seguro y sostenible. (pp. 16-17)

Por lo tanto, es de esperar que es en la educación donde se pueden desarrollar estos cuatro aspectos que se explican con la intención de fortalecer los planes de estudio desde la educación para el desarrollo sostenible.

Con lo anterior, la concreción de “Educar para una Nueva Ciudadanía” se fundamenta en los ejes planteados, los cuales se ejecutan a través de prácticas educativas curriculares impartidas. Ahora bien, todo cambio curricular conlleva articular una serie de retos, así como la posibilidad de integrar una propuesta curricular que reoriente los procesos educativos donde se reitera que el estudiante es el centro del quehacer educativo, lo que se realiza mediante cuatro retos que se destacan:

1. La formación continua de las personas que integran cada comunidad educativa.
2. La mediación pedagógica propicia para construir conocimientos.
3. El fomento de ambientes de aprendizaje diversos y enriquecidos.
4. La evaluación formativa y transformadora. (MEP, 2015, p. 25)

Para el primer reto, formación continua de las personas que integran cada comunidad educativa, explica que el aprendizaje es como un proceso continuo, interrelacionado y complejo donde intervienen actores que colaboran en la formación de cada persona, primero la familia (padres y madres), luego el personal docente, compañeros y compañeras de estudio, personal administrativo, y personas de la comunidad donde se encuentra el centro educativo. Asimismo, se indica que la formación continua de las personas que interactúan en el proceso educativo de la persona estudiante es preciso, capacitaciones del personal docente y del personal administrativo y la reeducación de los padres y madres de familia.

La mediación pedagógica propicia para construir conocimientos se basa en teorías educativas que centran su interés en la persona estudiante donde se visualiza al personal docente como facilitador de los procesos requeridos para el conocimiento; la mediación pedagógica es acorde con la formación de una nueva ciudadanía.

En el fomento de ambientes de aprendizaje diversos y enriquecidos, se pretende abordar la mediación pedagógica que centra su interés en la construcción de conocimientos, tanto presenciales como virtuales, que fortalezcan la creatividad, el espíritu de asombro, facilitar la interacción lúdica, comunitaria y colectiva donde se estimulen las habilidades requeridas para enfrentar los retos del siglo XXI.

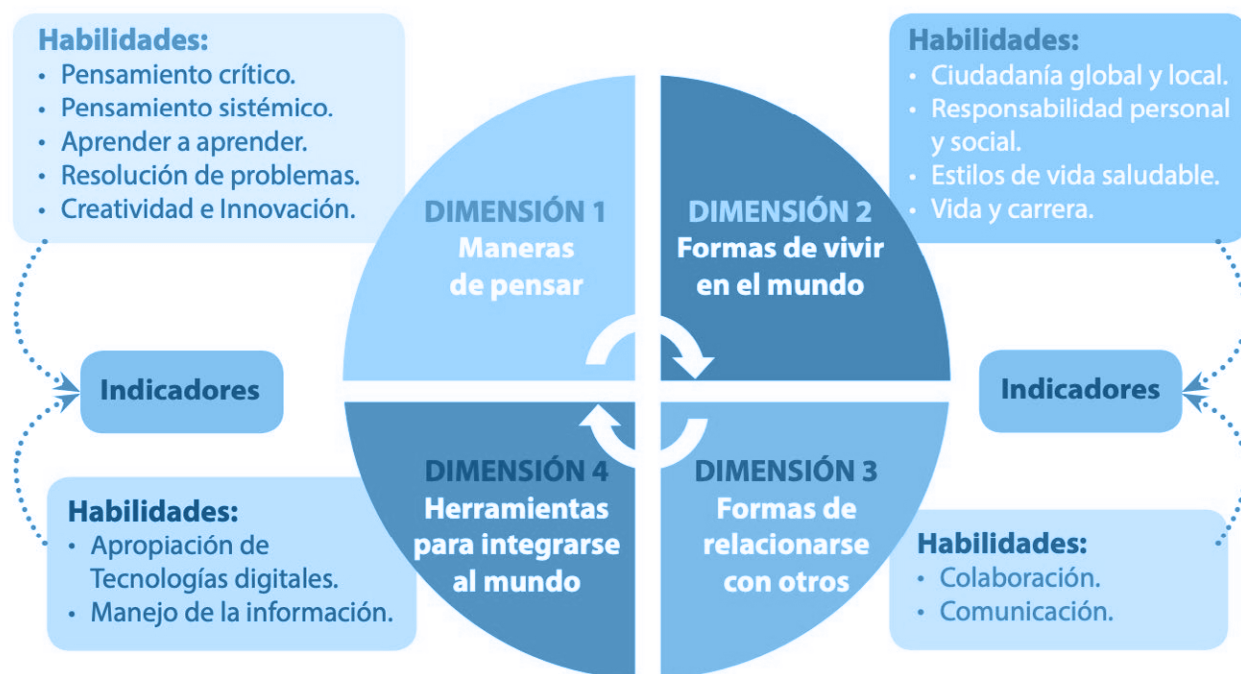
Para la evaluación formativa y transformadora, según el MEP (2015), se requiere que esta se base en la auto revisión continua, con el objetivo de que cada persona identifique sus propias lagunas conceptuales, sus fallencias para consolidar su propio proceso de aprendizaje. Lo que representa un desafío para la comunidad educativa ya que según lo que indica es que se ha de apoyar con la identificación de la complejidad de los retos y los desafíos de los nuevos aprendizajes. Además, se señala en el documento que se requiere incorporar la evaluación continua a los diversos procesos educativos como parte fundamental de la mediación pedagógica. Se busca que la evaluación sirva para contribuir a generar y fortalecer el aprendizaje (MEP, 2015).

Ante este planteamiento, surge la pregunta ¿cómo se debe de diseñar una política curricular que asuma la educación para una nueva ciudadanía?

El proceso centrado en la persona es concebido a partir de las siguientes cuatro dimensiones: según MEP (2015) "nuevas maneras de pensar", el cual trata de incrementar el progreso cognitivo de cada persona; "formas de vivir en el mundo", es la habilidad que conlleva la

mejora de habilidades y competencias socioculturales, las interrelaciones que se entrelazan en la ciudadanía; "formas de relacionarse con otras personas", es la referida al desarrollo de habilidades y competencias que ayudan la comunicación, y las "herramientas para integrarse al mundo"; tales como las tecnologías digitales, manejo responsable de la información (MEP 2015), según se representa en la Figura 1:

**Figura 1.** Dimensiones y habilidades de la política curricular del MEP



Nota: Tomado de MEP (2015, p. 26).

Las dimensiones y las habilidades forman parte de un conjunto en la transformación curricular propuesta para la nueva ciudadanía donde él y la estudiante son el centro de todos los esfuerzos. Se menciona que para cada habilidad, se plantean indicadores de logro que deben desarrollarse en las asignaturas del salón de clases.

Se debe mencionar lo que la Dirección de Desarrollo Curricular del Ministerio de Educación Pública, en su docu-

mento ¿Por qué un currículo por habilidades en la reforma curricular de Costa Rica? (en anexo 5), cuando dice que las tendencias mundiales señalan habilidades que se requieren en el estudiantado, así como las diversas iniciativas que han definido las "competencias básicas", las habilidades para la vida", las "habilidades del siglo 21" o "competencias del siglo 21" (Portillo, 2015, según cita el MEP 2015, p. 119)

las habilidades son capacidades aprendidas por el estudiantado para enfrentar la vida y estas se adquieren mediante el aprendizaje de la experiencia directa a través del modelado o la imitación, por lo que trasciende la simple transmisión de conocimiento y promueve la visión y formación integral de las personas de cómo apropiarse del conocimiento para crear su propio aprendizaje. (MEP, 2015, p. 28)

Asimismo, según el MEP (2015), "las habilidades permiten al estudiantado el desarrollo conceptual y actitudinal, para luego ponerlo en práctica y poder transferirlo a diferentes contextos en su vida cotidiana" (p. 119). Por eso, se considera replantear los programas de estudio que refuercen el currículo, las metodologías de enseñanza que promuevan los conocimientos, así como, el desarrollo de habilidades y destrezas lo que no es tan fácil de lograr.

Se considera la propuesta curricular por habilidades como una epistemología socio constructivista, asumiendo que el aprendizaje es continuo e integral. Con una visión de estudiante crítico-participativo, con la persona docente mediadora donde el aprendizaje es una actividad social, donde se favorece el desarrollo de habilidades para poder comunicarse y vivir en armonía en un mundo cada vez más inclusivo, bioético, multiétnico y pluricultural (MEP, 2015).

Tal y como se puede inferir de este análisis, existe un gran desafío que debe asumir el sistema educativo en conjunto con todos sus integrantes si realmente se desea la implementación de la política curricular. La UNESCO, referente internacional en materia pedagógica, publicó un trabajo titulado "Reimaginar juntos nuestros futuros: un nuevo contrato social para la educación en 2022" (un informe elaborado por especialistas internacionales), reconoce que la educación es la manera de generar cambios por lo que plantean un **nuevo contrato social que debe basarse en los derechos humanos y en los principios de no discriminación, justicia social, respeto a la**

**vida, dignidad humana y diversidad cultural. No está alejado de la propuesta curricular costarricense, además menciona en su informe que se debe incluir una ética de cuidado, reciprocidad y solidaridad. Se hace énfasis en que se debe reforzar la educación como un proyecto público y un bien común (UNESCO, 2022).**

Lo que destaca y reafirma dicho informe es que la política curricular costarricense propuesta, busca integrar dichos descriptores señalados, y la educación debe ser ante todo un compromiso y prioridad de los gobiernos de turno, dando énfasis a las instituciones más rezagadas en infraestructura, recursos humanos, materiales, conectividad, entre otros requerimientos. El informe apunta a que la educación debe construir las herramientas necesarias para el trabajo que demanda el siglo XXI, teniendo en cuenta la naturaleza cambiante de este y las diferentes formas de proporcionar seguridad económica. Por otro lado, la financiación global de la educación tiene que incrementarse para poder garantizar la protección del derecho universal a la misma. La UNESCO (2022) indica que la educación pública debe ser financiada

El carácter público de la educación va mucho más allá de su subvención, financiación y gestión por parte de las autoridades. La educación pública es aquella que (1) se imparte en un espacio público, (2) promueve intereses públicos y (3) es responsable ante todos. Todas las escuelas, independientemente de quién las gestione, deben educar para promover los derechos humanos, valorar la diversidad y contrarrestar la discriminación. No debemos olvidar que la educación pública educa a los ciudadanos, y que refuerza nuestro sentimiento de pertenencia a la misma humanidad y al mismo planeta, al tiempo que valora nuestras diferencias y diversidad. (p. 14)

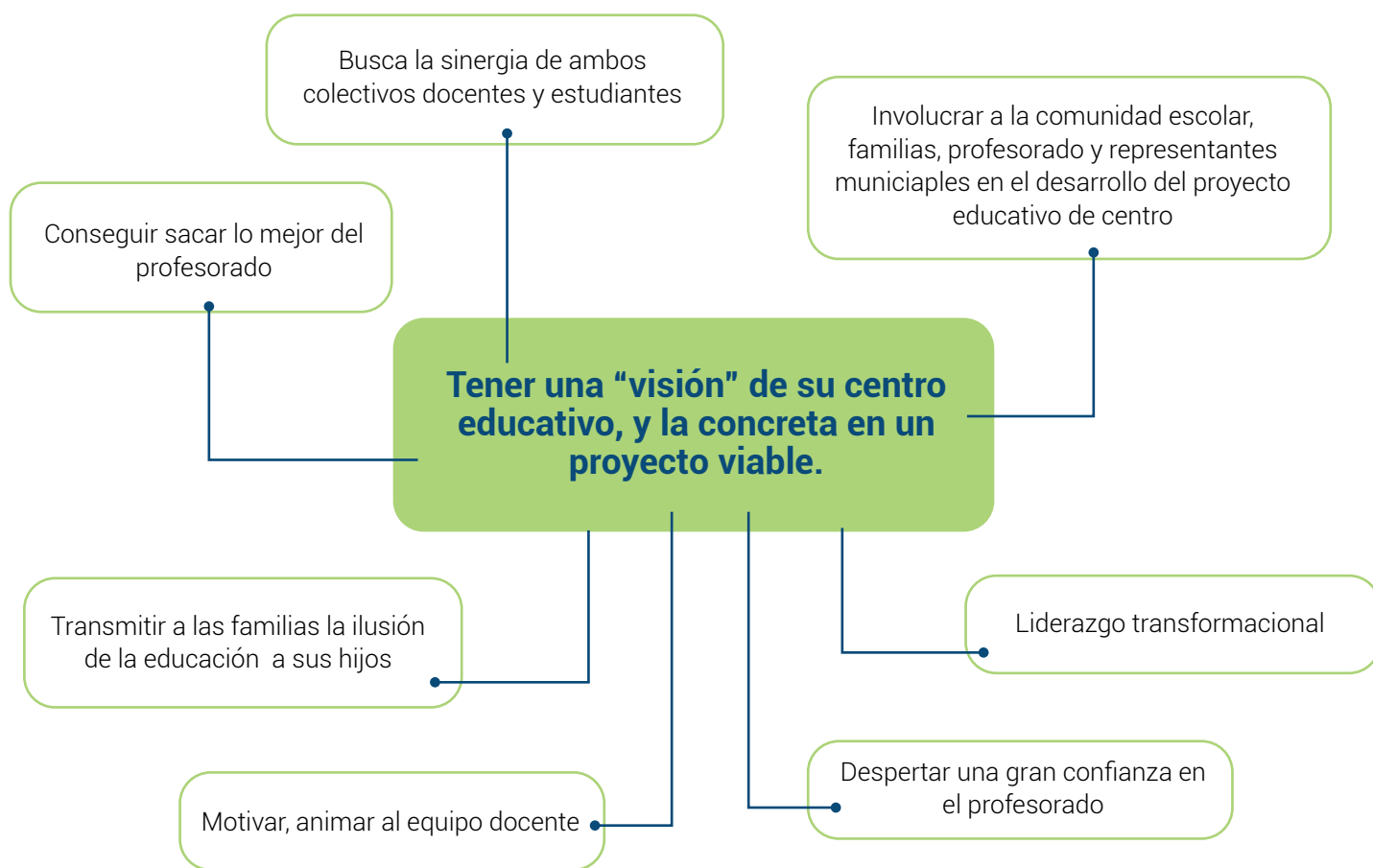
En otras palabras, no se puede perder de vista que la educación pública debe ser prioridad de los gobiernos, donde prevalezcan los derechos humanos, la diversidad cultural y la financiación necesaria.

## ¿QUÉ SIGNIFICA GESTIONAR UN CENTRO EDUCATIVO?

Resulta necesario explicar el papel que tiene la gestión escolar en el sistema educativo; la presente obra trata precisamente de abordar desde la mirada de los directivos escolares la implementación de la política curricular del Ministerio de Educación Pública. Para ello, se toma en cuenta que las prácticas de la dirección escolar deberían crear un contexto para un mejor trabajo del profesorado y, conjuntamente, de todo el establecimiento educacional, impactando de forma positiva en la mejora de los aprendizajes del alumnado, tal como lo mencio-

na el Octavo Estado de la Educación (Programa Estado de la Nación, 2021). Por otro lado, en ese mismo informe retoman lo señalado por la Organización de Estados Iberoamericanos al señalar claramente que la persona directora, al asumir funciones de manera inherente, ejerce un liderazgo el cual debería caracterizarse por ser capaz de desarrollar varias acciones y contar con elementos particulares, según se presenta en la figura 2, la cual fue elaborada desde lo que señala dicha organización.

**Figura 2.** Características deseables de la persona directora al ejercer el cargo



Nota: La información fue tomada de Programa Estado de la Nación (2021, p. 217).

Se puede observar que este enfoque va más allá de la gestión escolar tradicional, donde, claramente, ya no es suficiente un rol particular administrativo; todo lo contrario, se concibe a la persona directora como la encargada de construir un proyecto escolar, en el cual, más que administradores que cumplen con las disposiciones oficiales, deben asumir desde sus liderazgos una visión en conjunto de lo que la institución pueda convertirse en un referente de cambio y mejora continua.

A partir del año 2008, el Consejo Superior de Educación (CSE) formuló un documento titulado *El centro educativo de calidad como eje de la educación costarricense*, el cual establecía que la única forma de conseguir que la política educativa logre los objetivos que propone es mediante una gestión que consiga que los procesos y las acciones de todo el sistema educativo se mantengan orientados siempre a los fines que se buscan: el aprendizaje, el desarrollo personal y colectivo del estudiantado, la calidad de los centros educativos. En otras palabras, la figura de la persona directora del centro escolar es vital en la mejora de su centro educativo, lo que hace relevante indagar sobre las prácticas y funciones que debe desempeñar en dicho entorno.

Con el argumento anterior, cabe preguntarse ¿cuáles son las funciones administrativas de las personas directoras y si estas funciones han sufrido cambios o modificaciones en consonancia con la política educativa?

Según el Octavo Informe del Estado de la Educación (Programa Estado de la Educación, 2021)

la normativa sobre las funciones de las personas directoras no ha cambiado al ritmo de la política educativa, por lo que han quedado rezagadas y esto se nota con claridad en el Título II del Estatuto de Servicio Civil (Asamblea Legislativa, 1970), que refleja las disposiciones y requerimientos de las funciones y perfiles necesarios para nombrar a los responsables de los centros educativos en las diversas modalidades del Sistema Educativo Costarricense, y se mantiene sin transformaciones sustantivas desde el siglo XX. (p. 221)

El estudio además hace énfasis en marcar que las funciones y perfiles vigentes se acercan más al paradigma tradicional de la gestión escolar vinculada al conjunto de actividades administrativas y de organización de los centros y menos a la gestión académica orientada a mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes (Programa Estado de la Nación, 2021). Lo que preocupa ya que son cargos centradas en una visión más acostumbrada a la rutina en los centros educativos.

Cabe señalar que en ese mismo estudio Beirute (2018) según se cita por el Programa Estado de la Nación (2021) realizó una indagación comparativa acerca de las tareas que lleva a cabo la persona directora presentes en la normativa vigente en Costa Rica, con respecto a aquellas promovidas en los marcos internacionales de desempeño, y tal y como lo menciona el Octavo Informe del Estado de la Educación (Programa Estado de la Nación, 2021), las áreas donde hay más vacíos son la administración escolar, por lo que se requiere que:

En el país corresponda a la visión del director como un líder pedagógico; es decir, un actor que establece la misión hacia la cual se debe mover el centro educativo, impulsando una cultura y un ambiente institucional (organizativo y de aprendizaje) colaborativo y afín a este, en la cual tiene un rol fundamental, entre otros. (p. 221)

Asimismo, de acuerdo con el informe de investigación el cual fue efectuado en relación con el Liderazgo Pedagógico en centros educativos públicos Beirute (2018), llevó a cabo entrevistas a las personas a cargo de la Dirección de Desarrollo Curricular del MEP, lo que evidenció fue el reconocimiento de estas autoridades al rol fundamental que desempeñan las personas directoras en la transformación curricular, pues como se ha reiterado en MEP (2015) los gestores escolares son quienes promueven los cambios en los centros educativos y deberían ser quienes acompañen al cuerpo docente al implementar la nueva mediación pedagógica propuesta en los programas.

Otro hallazgo se menciona en el Programa Estado de la Nación (2021)

Lo que establece es que las tareas emprendidas en la normativa se centran en la perspectiva más tradicional de gestión vinculada con planificación, presupuestos, metas, estableciendo etapas, objetivos, y menos con fijar una orientación, elaborando una visión de futuro junto con estrategias. (p. 220)

De ahí que surge la necesidad de señalar en la siguiente tabla 2 las funciones que llevan a cabo los gestores escolares, con el fin de conocerlas, las cuales se extraen del informe citado anteriormente.

## Tabla 2. *Funciones de los gestores educativos en Costa Rica*

- Planear, dirigir, coordinar y supervisar las actividades curriculares y administrativas de la institución a su cargo.
- Preparar el plan institucional del centro educativo que dirige integrándolos proyectos académicos y técnicos y velar porque este plan se cumpla
- Coordinar los diferentes programas y velar por su ejecución.
- Promover la proyección del centro educativo hacia la comunidad y de esta a la institución e impulsar el acercamiento de los padres y madres de familia, además de organizar y dirigir actividades administrativas, culturales, cívicas y sociales.
- Velar por el buen aprovechamiento de los materiales, útiles y equipos de trabajo
- Asignar, supervisar y controlar las labores del personal subalterno.
- Velar por la correcta aplicación de normas, disposiciones y reglamentos
- Asesorar y orientar al personal en aspectos curriculares y administrativos, procurar la incorporación de conocimientos actualizados e innovadores
- Coordinar y evaluar los resultados de los programas bajo su responsabilidad y recomendar cambios o ajustes necesarios para el logro de los objetivos institucionales
- Asistir a reuniones para la coordinación de actividades, mejora institucional, resolución de conflictos o actualización de conocimientos
- Establecer criterios sobre planeamiento pedagógico y técnico en cada especialidad impartida en la institución

Nota: Adaptado del Octavo Informe Estado de la Educación (Programa Estado de la Nación, 2021, p. 224).

En este sentido, las prácticas de la dirección escolar crean un contexto para un mejor trabajo del profesorado y, conjuntamente, de todo el establecimiento educacional, impactando de forma positiva en la mejora de los aprendizajes del alumnado y esto lo indica el comité para la Evaluación de Programas para Pedagogía y la Educación la CEPPE (2009), según se cita en el Octavo Estado de la Educación (Programa Estado de la Nación, 2021).

Nuevamente a partir del año 2008, el Consejo Superior de Educación (CSE), órgano decisorio de política pública en educación, le señaló al Ministerio de Educación Pública de Costa Rica, mediante el documento titulado *El centro educativo de calidad como eje de la educación costarricense* que la única forma de conseguir que la

política educativa alcance efectivamente los objetivos que propone es mediante una gestión que logre que los procesos y las acciones de todo el sistema educativo se mantengan orientados siempre a los fines que se buscan: el aprendizaje y desarrollo personal y colectivo de los y las estudiantes promovido y facilitado por la calidad de los centros educativos (CSE, 2008). La importancia de quien funge como director o directora en la mejora de la calidad de un centro educativo hace relevante indagar sobre las prácticas y funciones que debe desempeñar según la normativa vigente y las acciones que ejecutan en dicho centro, así lo establece, además, el Programa Estado de la Nación (2021), lo que evidentemente respalda que la gestión educativa es fundamental para un buen funcionamiento de la institución escolar.

## Consideraciones metodológicas

A continuación, se detalla el proceso metodológico implementado en la investigación, la cual inició en el año 2022 y finalizó en el año 2024; de igual forma, se hace referencia al enfoque, la población participante, las técnicas de recolección, el diseño, la matriz que se elaboró para indicar las preguntas problema, propósitos, las categorías preestablecidas y los instrumentos que se utilizaron para la recolección de la información. Posteriormente, se señala el procesamiento de información y los resultados los cuales para una mayor comprensión del estudio se extraen testimonios de acuerdo con lo que interesaba destacar mediante la utilización de tablas.

### EL ENFOQUE

La investigación se realizó utilizando un enfoque cualitativo, en la cual según Villalobos (2017), "asume que la realidad social está conformada por hechos no lineales y cambiantes, construidos y reconstruidos por las personas según sus momentos históricos y las tensiones económicas, políticas y sociales del momento" (p. 283), donde interesa acercarse a las realidades que viven y experimentan los sujetos fuentes de investigación; además, la investigación cualitativa para Sánchez (2019), se puede definir como el proceso metodológico que se fundamenta en utilizar los discursos, textos, imágenes, entre otros; para comprender una situación o fenómeno, por medio de los significados que los sujetos tengan sobre estos. Este tipo de investigación se enfoca más en la descripción profunda del fenómeno o situación en estudio, para comprenderlo y a la vez explicarlo.

### DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN PARTICIPANTE

En cuanto a la población participante del estudio, es necesario señalar que el equipo de "Perfiles, Dinámicas y Desafíos de la Educación Costarricense" del CIDE (2022) seleccionó instituciones escolares de las regiones educativas que interesaban a la investigación: Alajuela, San José, Heredia y Puntarenas; se debe mencionar que las ubicaciones de las instituciones educativas fueron una muestra intencionada, las cuales son geográficamente diversas; por un lado, las escuelas de primaria deben cumplir desde la dirección, coordinación y supervisión de las actividades curriculares y administrativas que se realizan en un centro educativo: Estas se ubican en contextos territoriales de procedencia urbano-marginal, localizadas en el campo rodeadas de naturaleza; las escuelas visitadas comparten un deterioro físico notable; la escuela ubicada en la frontera sur del país no cuenta con acceso a internet y para efectos de considerar la confidencialidad de los participantes, se decide nombrar a cada escuela por letras del abecedario tal y como se señala en la tabla 3.

### INICIO

## Tabla 3.

### *Instituciones de educación primaria participantes de la investigación*

Institución educativa	Lugar
A. Escuela	Pavas
B. Escuela	Uruca
C. Escuela	Poás Alajuela
D. Escuela	Golfito
E. Escuela	Corredores

Por otro lado, los colegios de secundaria, de los cuales dos son técnicos, deben planificar, organizar, supervisar las actividades curriculares que son académicas y técnicas, administrativas y comerciales. Otro colegio hace el énfasis de la mediación pedagógica está en el desarrollo de habilidades lingüísticas para el dominio de una lengua extranjera, y un colegio más con características rurales donde su característica principal es que está en zona indígena.

Los colegios se encuentran en el Valle Central, exceptuando un colegio con características rurales. En resumen, se desarrolló en Alajuela, San José, Heredia y Puntarenas, previa autorización del director regional de esas zonas, al cual se le solicitó permiso mediante entrevista efectuada y se les explicó en qué consistía la investigación que interesaba llevar a cabo tanto en escuelas

primarias como en los colegios. Luego, la Dirección Regional brindó las listas de las instituciones las cuales tienen a su cargo, lo que facilitó el contacto para el ingreso y autorización a cada institución; se presentan por número para ubicar la institución educativa y la ubicación. Además, los colegios son diferentes en cuanto a tamaño, infraestructura, localización, según tabla 4.

## Tabla 4.

### *Instituciones de educación secundaria participantes en el proceso de investigación*

Institución educativa	Lugar
1. Colegio	Belén
2. Colegio	Poás
3. Colegio	Alajuela
4. Colegio	San Vito

El equipo de investigación hizo la selección de las instituciones que cumplieran con los siguientes requisitos:

- Interés en participar y colaborar.
- Gestores escolares con experiencia en ser administradores educativos de escuela y colegio.
- Instituciones educativas tanto escuelas como colegios tipo rural, indígena, urbano marginal.

## TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y TRABAJO DE CAMPO

Cabe mencionar que los conversatorios se realizaron en las oficinas de cada persona entrevistada, donde se les presentó la investigación, así como la dinámica que se iba a seguir; luego se les solicitó su consentimiento para la grabación, con el resguardo confidencial correspondiente. Las entrevistas se transcribieron y la información se procesó en matrices con las categorías de análisis. En general, tanto las directoras de escuela como los directores de colegio se mostraron anuentes, cordiales a colaborar y con sus puntos de vista acerca de lo que están viviendo en las instituciones que tienen a su cargo, especialmente, en lo concerniente a la política curricular desde la gestión.

La obtención de la información de este trabajo de investigación se realizó mediante la utilización de técnicas de observación no participante, con el fin de conocer y familiarizarse con las instituciones escolares. Existen entrevistas estructuradas, semiestructuradas y abiertas, dependiendo de la especificidad de las preguntas. La estructurada se limita únicamente a las preguntas planteadas, la semiestructurada fue la seleccionada para este conversatorio y se basa en una guía de interrogaciones, pero en esta el entrevistador puede agregar interpelaciones dependiendo de las respuestas del entrevistado, en cambio en la entrevista abierta hay completa flexibilidad para dirigir las preguntas.

Las entrevistas semiestructuradas fueron posible debido al diseño de la fase preparatoria; en la entrevista a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema, lo anotan según Hernández et al. (2010). Para estos mismos autores, la entrevista permite ser flexible y admite un contacto cercano con el entrevistado, y se define como un espacio para conversar e intercambiar información por medio de la comunicación entre el entrevistado y el entrevistador; y se logra la recolección de datos importantes para entender un fenómeno o situación.

Entonces, en las técnicas de recolección de información, se utilizó la entrevista semi estructurada con los directores escolares de los centros previamente selecciona-

dos para la investigación y como lo señalan las investigadoras Vargas y Vargas (2021),

...la metodología de la indagación retoma principios de la investigación cualitativa desde un enfoque naturalista (Hernández et al., 2010) orientado en la indagación de aspectos sociales y educativos con la intencionalidad de comprender los fenómenos y los hechos en estudio dentro de la realidad en que se encuentran inmersos. (p. 230)

Este tipo de entrevista semi estructurada permite dilucidar qué piensan, sienten o perciben las personas participantes acerca de determinado aspecto (Cascante, 2016).

Para la recolección de los datos, se tomaron en cuenta las consideraciones de Gurdián-Fernández (2007):

1. El acercamiento por parte del investigador, a las personas, al fenómeno en estudio, para facilitar la comprensión e interpretación de este.
2. El investigador captura con fidelidad, lo que sucede y lo que las personas dicen, sus opiniones, percepciones, entre otros.
3. Los datos en un principio son eminentemente descriptivos.
4. Los datos son referencias de las personas, de la dinámica, de la situación y de su entorno.

En las consideraciones éticas, se conversó con los interesados y se procedió, con el consentimiento, a grabar las entrevistas, resguardando su confidencialidad, por lo que no se darán nombres, ni tampoco el de las instituciones educativas participantes. En lo que respecta a los alcances y limitaciones, se grabaron y se transcribieron las entrevistas de los colaboradores, lo que hace complejo el análisis por la cantidad de información obtenida.

En cuanto a la credibilidad de los estudios cualitativos, estos están determinados por el rigor metodológico que se implemente de acuerdo con Hernández et al. (2010) según se cita en Valverde (2021), para evitar que se pre-

sentan amenazas a la credibilidad de los hallazgos y estos se relacionan con la capacidad para comunicar los pensamientos, emociones y puntos de vista de la población participante, las distorsiones que la presencia del investigador puede provocar en el campo, los sesgos de los investigadores y las distorsiones de los participantes sobre los eventos en línea de tiempo.

Dado lo anterior Hernández et. al (2010), recomienda para mantener el criterio de credibilidad evitar que las opiniones afecten la claridad de las interpretaciones y considerar importantes todos los datos, aunque no sean compartidos con las creencias del grupo o del investigador. También se ha seguido la recomendación denominada *corroboración estructural*, que menciona que el proceso a través del cual varias partes de los datos (categorías) se soportan mutuamente, y reúnen los datos e información emergente para realizar vínculos y crear una totalidad justificada por evidencias (Hernández et. al, 2010).

Valverde (2021) ratifica que la credibilidad debe asegurar la calidad de la investigación y lo respalda en Hernández et al. (2010), al mencionar

que el investigador ha logrado capturar el significado completo de las experiencias y aportes de los participantes; esta depende de la capacidad para comunicar adecuadamente los pensamientos y puntos de vista de los involucrados en el estudio. La credibilidad se puede aumentar mediante diversos mecanismos como: evitar que nuestras opiniones afecten la interpretación de los datos, dar igual importancia a la opinión de cada participante, buscar evidencia a favor y en contra de las preguntas de investigación, así como la triangulación tanto de teorías, como de métodos. (p. 58)

## DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En la figura 3, se presentan las etapas llevadas a cabo en el proceso de la investigación y que dan información acerca de lo elaborado.

**Figura 3.** Etapas del diseño



Cabe mencionar dentro del diseño, otro aspecto que no se puede perder de vista, es el proceso de triangulación el cual admite, siempre y cuando los recursos lo permitan, y tener varias fuentes de información como métodos para recolectar los datos. Para la indagación planteada, se trianguló información a través de los diversos actores involucrados, tanto directores de secundaria como las directoras escolares con la teoría abordada Hernández *et al.* (2010), que sugieren por ética observar el principio de confidencialidad, sustituir el nombre de los participantes por números para el caso de las personas directoras de los colegios, y para las directoras de escuela se utilizaron letras, esto para iniciar con el vaciado de la información en la matriz que se confeccionó donde se escribía la categoría de análisis con su respectiva sub categoría y categorías emergentes y el testimonio de la persona. De esta forma, se fueron codificando los datos, la información se clasificó por colores, de esta forma se

fue construyendo la matriz de análisis de información en la fase cualitativa.

Preguntas iniciales de carácter sociodemográfico:

- **Edad**
- **Lugar de trabajo**
- **Puesto laboral**
- **Experiencia**

En la segunda parte de la entrevista, se fueron abordando las preguntas que interesaban explorar.

A continuación, se explicitan las preguntas de investigación, los propósitos de la investigación, las categorías, subcategorías y las categorías emergentes, así como, el instrumento utilizado para las entrevistas (ver Tabla 5).

**Tabla 5.** *Matriz problema, propósitos, categorías, subcategorías de análisis e instrumentos*

Preguntas de investigación	Propósitos de la investigación	Categorías	Subcategorías	Instrumentos
¿De qué manera se está llevando a la práctica la política curricular vigente del MEP desde la gestión educativa en diferentes contextos?	Analizar la puesta en práctica de la política curricular vigente del MEP, Educar para una Nueva Ciudadanía, desde su dimensión pedagógica en la educación general básica costarricense, II y III Ciclos y Diversificada en la voz de los directores escolares.	Gestión escolar y Comunidad educativa de centro  Desafíos que plantean los requerimientos de la política curricular	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vínculo con la institución</li> <li>• actividades que realizan en la comunidad actualmente en el centro educativo.</li> <li>• Docentes</li> <li>• Estudiantes</li> <li>• Financiamiento</li> </ul>	Entrevista Semiestructurada
¿Qué impacto tiene la puesta en práctica de la política curricular en las dinámicas de inclusión-exclusión del sistema educativo?	Analizar del peso de los elementos del currículum en el quehacer cotidiano y los referentes en que se apoya la dirección institucional para el planteamiento de cambios curriculares significativos en el centro educativo.	Cambios que ha vivido el centro educativo a partir de la política curricular  Vínculo de la dirección institucional con la Dirección Regional y la persona supervisora  Recomendaciones a las universidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios que han contribuido al perfil de trabajo</li> <li>• Cambios curriculares fueron a partir de las necesidades del estudiantado</li> <li>• Centro educativo</li> <li>• Propuestas por el MEP.</li> <li>• Cambios más significativos que ha vivido el centro educativo a partir de la puesta en vigencia de la política curricular</li> </ul>	
¿Cómo, la política curricular vigente del MEP, se está llevando a la práctica en las realidades educativas del país?	Explorar los referentes asociados al planteamiento de cambios curriculares significativos en el centro educativo desde la perspectiva de la dirección		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación con el supervisor</li> <li>• Comunicación con la dirección regional</li> <li>• Planes de formación de educadores</li> <li>• Prácticas en las instituciones para que vivan la realidad</li> </ul>	

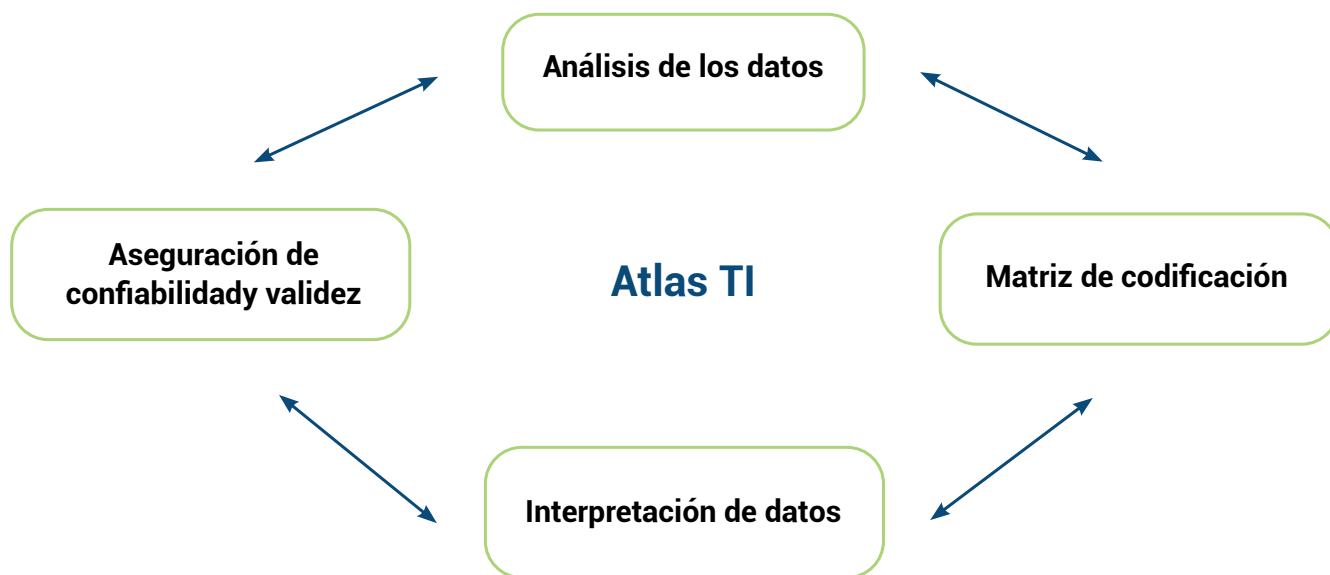
Nota: Tomado con autorización del Documento de Perfiles, Dinámicas y desafíos (2022)

Posteriormente, el análisis se va moldeando con los datos que los participantes van revelando y lo que el investigador va descubriendo (Hernández et al., 2010). Con la información completa y analizada, se procedió a trabajar con Atlas Ti, donde se llevó a cabo el análisis textual para vincularlo con las categorías preestablecidas y subcategorías algunas emergentes. Tal y como se

demuestra en la siguiente figura, el uso del Atlas-ti es el indicado, por cuanto se trabajó con datos primarios que relacionan conceptos y categorías; además, porque la investigadora puede agregar datos tales como textos y matrices que, con el apoyo del programa, los codifica de acuerdo con el esquema que se haya diseñado (Ver Figura 4).

**Figura 4.**

*Proceso de análisis de datos*



## Discusión de resultados a partir de la incidencia de la gestión educativa con la política curricular

Los resultados surgen del análisis de los datos y responden a las voces de los actores involucrados, se rescata la opinión de cada gestor escolar quienes mostraron su sentir de acuerdo con sus propias necesidades y visiones. Se presentan los principales hallazgos desde una síntesis de las entrevistas desde sus testimonios, en sus propias palabras, sus inquietudes acerca de lo que consideran y lo que viven en el día con día en su trabajo. En esta primera parte del análisis, se recurre a las frases de contenido más significativas, salvaguardando su identidad por lo que se determina colocar numerales a las direcciones educativas de los colegios públicos: dirección 1, dirección 2, dirección 3 y dirección 4, se debe señalar que la información obtenida se organizó según las categorías que se plantearon en los instrumentos de recolección de datos, así como tomando en cuenta el sustento teórico y la cosmovisión de los participantes. Las cuatro instituciones participantes son de naturaleza diferente: colegio urbano, el cual tiene condiciones de infraestructura acordes a su ubicación; aulas ventiladas, oficinas amplias, patio escolar, rodeado de naturaleza, los dos colegios técnicos están en la misma zona geográfica, con una infraestructura muy acorde a sus necesidades, zonas verdes amplias, laboratorios cómodos, con infraestructura acorde a sus necesidades y el cuarto colegio es rural, donde se evidenció que cuenta con amplios espacios físicos, zonas verdes, aulas ventiladas, con una infraestructura acorde a la ubicación.

## CATEGORÍA COMUNIDAD EDUCATIVA DE CENTRO

Para esta categoría, se planteó a los gestores educativos de las 4 instituciones participantes (ver Tabla 6).

### Tabla 6.

*¿Cómo comprenden los directores la comunidad educativa de centro y las actividades que realizan a partir de los cambios en política curricular?*

Director 1	Director 2	Director 3
<p><i>Esa puerta siempre está así, una puerta abierta</i></p> <p><i>... yo tengo la filosofía de que aquí no se me va ninguno sin que yo lo atiendo, si yo ese día no tengo que desayunar no desayuno, pero atiendo a todos, nosotros en estos 2 últimos años recibimos 650 solicitudes de admisión y nosotros solo podemos recibir 250 estudiantes.</i></p>	<p><i>Es importante destacar que se ha incentivado y apoyado el desarrollo de actividades deportivas y artísticas en las cuales el colegio ha tenido mucho éxito a nivel competitivo la idea mía es que el colegio siga siendo el que le ha dado al país los mejores técnicos medios.</i></p>	<p><i>"Es el contacto con las escuelas para decir esto somos, esto queremos, si usted quiere venir aquí esperamos de usted nos interesa tanto visitamos para darle la información a las escuelas de cercanas.</i></p>
<p><b>Director 4</b></p>		
<p><i>Nosotros en el plan de calidad de la educación hay algunos criterios que uno debe incorporar en lo que es la parte de comunidad, por ejemplo, relación-instancia-comunidad, entonces nosotros tenemos una debilidad, aquí, lo más fuerte es la deserción, se vinculan muchísimo los estudiantes, aquí es muy normal ya le puedo decir que yo tengo como unas 25-27 referencias de estudiantes que se han desvinculado este año drogas tenemos 2 en comunidad encuentro aquí en San Vito, que es un centro de restauración muy bueno, hicimos conexiones con el PANI, con el IAFA, con la comunidad de encuentro, rescatamos uno que estaba sumido en las drogas, lo incorporamos al colegio y lo trasladamos allá, con el CINDEA, él sigue estudiando en el CINDEA, el CINDEA entra a la comunidad de encuentro para ofrecer la parte educativa es una realidad difícil, ahora la conexión con padres y eso es lo difícil, porque los papás acá no tienen la autoridad sobre los niños.</i></p>		

El concepto de *comunidad educativa* se encuentra plasmado en la política curricular, por ejemplo al enfatizar la formación de personas críticas, que respeten las diferencias culturales, étnicas, de religión, de orientación sexual, de género (MEP, 2015) lo que sin duda es un esfuerzo para las autoridades competentes el llevar a cabo lo anotado, además se tomará en cuenta los derechos humanos, la ética, el respeto al medio ambiente, y esto se corresponderá materializarlo al sistema educativo contemplando la realidad, social, cultural, ambiental y económica, según el documento "Educar para una nueva ciudadanía" (MEP, 2015).

Se debe mencionar dentro de la propuesta curricular la vinculación del sistema educativo con su entorno, este no está aislado de su comunidad, ni de su contexto inmediato, todo lo contrario debe ser parte integral a través de la generación de redes entre los diferentes centros educativos del país que impliquen el impulso del trabajo colaborativo; desde el concepto de *comunidad educativa*, según Robles (2021), es la posibilidad de que sea un espacio abierto, con dinamismo que permita la contextualización de los procesos pedagógicos para que incidan de forma pertinente con su realidad, donde participen diversos actores sociales. Se recomienda "la

generación de alianzas estratégicas con autoridades locales y comunitarias que puedan impulsar, incluso, programas culturales en conjunto" (p. 125).

Según lo anterior existe la necesidad de fortalecer la vinculación desde la gestión escolar para que los administradores educativos logren, en sus comunidades educativas, un trabajo colaborativo con dinamismo y que incida en la realidad donde está inmersa la institución; por otro lado, las alianzas con las autoridades correspondientes son fundamentales para el desarrollarlo. Se puede observar en la tabla 5, que las personas directoras entrevistadas tienen opiniones diversas, especialmente el director 4, ya que mostró preocupación por el uso de drogas entre algunos estudiantes, lo que preocupa bastante, así como la deserción estudiantil que provoca que se deba prestar atención desde la gestión escolar y eso tiene que ver con lo que se señala en los párrafos anteriores acerca de establecer alianzas estratégicas dentro de la comunidad.

Se presentan los principales resultados de la investigación (transcribiendo tal cual son expresados por los directores): de cómo definen la comunidad educativa de centro.

- *Nosotros en este momento tenemos 1189 incluyendo los 60 plan nacional, aquí nosotros tenemos 555 chiquillos becados de comedor yo tengo la filosofía de que aquí no se me va ninguno sin que yo lo atiendo, nosotros en estos 2 últimos años recibimos 650 solicitudes de admisión y nosotros solo podemos recibir 250. (director 1)*

- *En este centro educativo se ofrecen 11 especialidades: centros de servicio, secretariado ejecutivo, contabilidad y control interno, informática y redes, informática empresarial, mecánica de precisión, mecánica automotriz, dibujo técnico y electrotécnica; las cuales ofrecen una muy buena salida laboral para los estudiantes, según lo manifestado por el director somos 85 profesores, todo el personal son 117, este año tenemos 963 estudiantes, normalmente son mil al año, de cuarto, quinto y sexto. (director 2)*



- *Este Colegio ha tenido que ir creando una identidad, nosotros recibimos gente de lugares muy distantes, "Situación compleja describir, porque curiosamente, esto se llama CTP de San Rafael su origen es San Rafael, estamos ubicados territorialmente en este momento en otro distrito, del puente para acá y es otro distrito, nosotros recibimos gente de lugares muy distantes. (director 3)*



- *Bueno, la comunidad educativa de este centro educativo son estudiantes de un 97% indígenas, en la malla curricular lleva asignaturas como, por ejemplo, "Novere" que es el idioma oficial acá y "Buglé". Son 2 idiomas y se imparte una asignatura de Arte, Artesanía de la parte artística que es música, y artesanía indígena, la cosmovisión, digamos de los pueblos, del pueblo como tal, es difícil trabajar con esas asignaturas principalmente ambientales y arte. Tenemos 306 estudiantes, eh..., tenemos 21, bueno actualmente 26 personas trabajando, en la en los que son 19 docentes, tenemos 2, este..., docentes casi por especialidad académica, inglés, Estudios Sociales, Español, hay un decreto ejecutivo que, este., que regula ciertas cosas, y bueno lo que el decreto indica es que todos los docentes deberían ser indígenas o en su defecto hablantes indígenas. (director 4)*

Se aprecia la diversidad de criterios acerca de lo que enfrentan, según sean sus visiones y realidades, y estas son diversas y complejas. Esas tareas administrativas varían de un colegio técnico, a uno bilingüe o rural de carácter indígena.

Jurado et al. (2011), según se citan en Valverde (2021), indican que la gestión educativa es el proceso de organización y desarrollo estratégico de una institución dirigido hacia el mejoramiento continuo de la calidad

educativa, esto a través de la definición de objetivos, la planeación, ejecución y evaluación de acciones relacionadas con el quehacer de cada institución. Estos autores señalan que la gestión educativa es un campo del conocimiento interdisciplinar que se fundamenta en el trabajo en equipo, la innovación, la comunicación, los valores y la resolución de conflictos, lo que permite que existan relaciones recíprocas entre la sociedad y la educación, que trascienden el espacio físico escolar.

Sobre la consulta "¿cuál es el vínculo de la institución que ellos articulan desde la gestión educativa?", mencionaron el clima institucional como factor clave, así como proporcionar herramientas al estudiantado para

evitar conflictos, imprescindible en la gestión escolar. Idea concordante con la teoría de la organización que plantea la necesidad de mantener un clima institucional acorde con las necesidades de la comunidad educativa:

- *porque si nosotros le damos herramientas a los chiquillos para que manejen mejor su adolescencia vamos a tener menos conflictos en su desarrollo interior y van a poner más atención en las próximas lecciones de ciencias, entonces al final no es una pérdida de tiempo, es una forma de visualizar el fenómeno educativo Yo creo que aquí hay cosas de confianza que uno construye y se gana. (director 1)*

- *destacó que se ha hecho un trabajo importante en el tema del clima educativo y que se existe una interacción fluida entre el personal docente, administrativo y las personas estudiantes. (director 2)*



Ante la pregunta "¿cómo contribuye la política curricular la vida escolar?", hay que recordar que esta aboga por los derechos humanos, el aprendizaje integral del estudiantado, enfocado en las habilidades y competencias, donde debe prevalecer la flexibilidad curricular, así como una visión planetaria; por otro lado, las personas directoras de colegio señalaron, en las frases de contenido, sus puntos de vista acerca de la contribu-

ción a mejorar la vida educativa del centro y concuerdan que el y la estudiante debe ser el centro; así como, en conjunto con el personal docente, buscar en todo momento el bienestar y, que los cambios que se dan, se articulen desde la administración.

Valoración de los directores sobre la institución que tienen a su cargo:

- *nosotros tenemos una hora de almuerzo, para profesores y estudiantes, en esa hora pueden descansar y también espacios que se usan para interactuar e intercambiar información del colegio yo creo que este colegio entre lo más valioso que tiene es el personal. (director 1)*

- *El impacto de los cambios a veces no es tanto porque mucho trato de apegarlo en la parte administrativa y de ahí nosotros vamos bajando la intensidad hacia los compañeros, por ejemplo, en el caso de la pandemia, que yo me reunía con ellos virtual una o dos veces al mes. (director 2)*

- *somos un crisol para sacar técnicos medios, gente que sale de aquí a trabajar esa es nuestra función real, esa es nuestra razón de ser. Lo solicitaron la Comunidad y el entorno porque aquí no había un CTP cercano en ese momento. (director 3)*



## CATEGORÍA LA GESTIÓN ESCOLAR

Para esta categoría, se debe indicar que la gestión escolar ha dejado de referir solo al conjunto de actividades administrativas y de organización de recursos, para incluir su impacto en la práctica docente, en el desarrollo académico de los y las estudiantes y en el

impulso de la participación social en la educación; tal y como lo señala la Organización de Estados Iberoamericanos (2019), que explícitamente presenta las dimensiones de la gestión escolar y sus descriptores, según se plasma en la tabla 7

**Tabla 7.** *Dimensiones de la gestión escolar*

Dimensiones	Descriptores
<b>Política educativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar el cumplimiento de las normas</li> <li>• Autonomía y toma de decisiones</li> <li>• Seguimiento, regulación, vigilancia y control de objetivos y metas</li> <li>• Articulación con instancias municipales, provinciales, centrales y con otras escuelas</li> </ul>
<b>Administrativa, financiera u organizacional operativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar el crecimiento de la escuela</li> <li>• Gestionar recursos: humanos, financieros, materiales y tiempo</li> <li>• Gestionar el desarrollo profesional del equipo docente y asistentes de la educación</li> <li>• Gestionar los procesos a su cargo, evaluación y rendición de cuentas</li> </ul>

Dimensiones	Descriptorios
<p><b>Gestión curricular o técnica pedagógica</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar condiciones para la gestión de contenidos curriculares.</li> <li>• Desarrollar estrategias educativas del establecimiento e intencionalidad pedagógica.</li> <li>• Asesorar a los docentes en sus procesos de enseñanza, dotación e implementación de equipamiento y materiales didácticos.</li> <li>• Gestionar la mejora continua de los procesos y resultados de aprendizaje.</li> <li>• Orientar a los estudiantes hacia su desarrollo futuro.</li> <li>• Orientar a los estudiantes y sus familias.</li> </ul>
<p><b>Gestión de convivencia escolar o social comunitaria</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura organizativa, cultura propia: creencias, representaciones y expectativas.</li> <li>• Articulación con el contexto.</li> <li>• Gestionar redes sociales, interacción y convivencia escolar: familias, autoridades escolares y locales.</li> <li>• Prevenir situaciones de riesgo psicosocial</li> </ul>
<p><b>Competencias conductuales (liderazgo)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprensión del contexto del centro escolar.</li> <li>• Liderazgo efectivo, toma de decisiones.</li> <li>• Comunicación para la interacción: información, animación, sensibilización, formación y motivación.</li> <li>• Trabajo en equipo, reuniones de trabajo, reflexión sobre la práctica: autoevaluación y evaluación, observaciones de cursos y demás actividades.</li> <li>• Gestión de la innovación.</li> <li>• El compromiso social.</li> </ul>

Nota: Tomado de OEI (2019, p. 13)

Ahora bien, para esta categoría, según las cosmovisiones de las personas directoras escolares 1 y 2, apuntan a lo siguiente:

### ¿Qué opinan los gestores escolares acerca de la dirección del centro educativo?

- *yo creo que uno se debe al trabajo que hace, pero tiene que tratarse de hacer modificaciones que sean funcionales para cumplir con los objetivos, no es que nos alejemos de los objetivos ni dejemos de ver los programas, es que estamos tratando de buscar alternativas para que el chiquillo se motive. (director 1)*

- *...no es lo mismo evaluar sociales que evaluar matemática, entonces yo creo que esas especificados en la materia hay que construirlas con el profesor y el profesor necesita ese espacio de interacción real con el especialista. (director 1)*

- *En lo referente a los cambios curriculares a lo largo del tiempo, no han tenido mucho impacto a lo interno del colegio y que los mismos se han abordado desde lo administrativo, en la medida de lo posible. (director 2)*



### ¿Cuáles cambios, desde la gestión, se dan por instancias del MEP?

Según sus testimonios, se presentan los principales cambios que propone el MEP y deben acatarse por disposición.

- *esa parte evaluativa me parece que es el nuevo guardia para atender muchas cosas, de la transformación curricular, porque si yo no sé cómo evaluar habilidades, mentira que puedo desarrollar una clase a partir de eso, si desarrollo una clase a partir de eso, pero cuando llego a un examen igual se da un desfase y al que termina perjudicando es al estudiante. Sí, se procura que el profesor no solo mida conocimiento, hay una serie de situaciones que se trabajan en la política curricular y que lo que busca es que el proceso de conocimiento del aula sea más interactivo. (director 1)*



- *al docente a la hora de planificar y poder llevar a laboralmente a cabo la lección y la evaluación, no, la realidad es que dan una etapa muy lite, porque poner la idea en práctica cuesta mucho, en realidad, y no es que yo sea conductor el extremo no, tampoco voy a decir que la versión más pura, pero creo que el asunto de contenido se dejó muy de lado por uno más de forma. (director 3)*

- *Mal. Porque el docente va direccionado a lo que supuestamente alguien allá arriba en San José quiso hacer y eso es el pleito que yo tengo aquí, conmigo mismo y aquí le digo, aquí en ese colegio el gobierno habla de contextualizar y de interculturalización. (director 4)*

Preocupa la evaluación en la transformación curricular desde la visión de los gestores educativos, en vista de que se pretende evaluar habilidades y eso es algo que podría generar cierta incertidumbre en la persona docente, lo cual es un cambio importante.

Se debe indicar que los derechos humanos son esenciales para fortalecer la educación pública y, además, la obligatoriedad del estado de cumplir con ese principio universal, donde la política curricular lo aborda de manera particular al señalar lo que estipula:

La Declaración Universal de los Derechos Humanos, en su artículo 26, inciso 1 establece que "Toda persona tiene derecho a la educación" y acota, a continuación, que esta será gratuita y obligatoria. En el inciso 2 indica que: La educación tendrá como objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana y el fortalecimiento del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales; favorecerá la comprensión, la tolerancia y la amistad entre todas las naciones y todos los grupos étnicos o religiosos, y promoverá el desarrollo de las actividades de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz. (MEP, 2015, p. 11)

Además, es una propuesta innovadora; de acuerdo con los proponentes (MEP 2015), el pensar en la educación como una nueva ciudadanía para el siglo XXI se basa en la formación como un derecho humano. Por otro lado, se hace énfasis en la propuesta curricular en que debe buscar, principalmente, el pleno desarrollo de las personas y el mantenimiento de la paz (MEP, 2015).

Lo identificado en los resultados preocupa con lo estipulado en la política curricular, y quedó evidente con el análisis realizado con los colegios participantes. Las voces de los gestores tienen visiones y preocupaciones diversas lo que hace aún más complicada la implementación de la política, dado que se priorizan más tareas conducentes a la administración que a la gestión curricular. Esto pone en duda la educación desde los derechos humanos, que busca el pleno desarrollo de las personas, denominado por la política curricular como la rendición de cuentas desde la gestión escolar, la cual se debe consolidar con información actualizada, pertinente y veraz que respalde y apoye los procesos de la gestión institucional (CSE, 2016).

## CATEGORÍA CURRÍCULO Y POLÍTICA CURRICULAR

---

Para el abordaje de esta categoría, se continúa con las entrevistas a los gestores educativos de los colegios participantes, no sin antes señalar lo que indica Bolaños et al. (2021) según cita el Octavo Informe del Estado de la Educación (Programa Estado de la Nación, 2021),

Gestión curricular: entendida como las actividades y decisiones cotidianas que efectúa la persona directora relacionadas con el proceso pedagógico y que constituyen el eje central de la gestión educativa como velar por la aplicación del currículo, las formas de enseñanza en el aula, la evaluación y el desarrollo profesional docente, entre otras. (p. 238)

Sin embargo, aún existen tareas establecidas para los gestores escolares desde la normativa, las cuales se concentran desde una perspectiva más tradicional de gestión afín con la planificación, los presupuestos, metas, estableciendo etapas, objetivos y metas con una orientación, elaborando una visión de futuro junto con estrategias a largo plazo y eso lo reitera el Octavo Informe del Estado de la Educación (Programa Estado de la Nación, 2021).

Para esta categoría y, desde el caso de la gestión educativa, se debe tener clara la conceptualización del currículo, aunque se haya escrito la conceptualización de gestión curricular, para los efectos de esta investigación se considera pertinente completar considerando

que el término currículo se ha utilizado de acuerdo con la época. En 1950, Ralf Tyler utilizó este término como una reconstrucción sistemática del conocimiento y la experiencia lo que conllevaba un conjunto de experiencias planeadas y guiadas para obtener resultados esperados, que refleja una interacción docente-estudiante. Por otro lado, cuando se quiere estudiar el currículo, se debe tener una determinada concepción educativa, ya que este contribuye al alcance de las aspiraciones de la sociedad donde se incluye lo cultural, económico y político. El currículo está constituido por las experiencias de aprendizaje que viven los y las estudiantes, bajo la orientación y motivación del o la docente con el propósito de lograr los objetivos de la educación, y se articula en el desarrollo de experiencias relaciones escuela-comunidad, programas de estudio, la metodología, los recursos, el ambiente escolar, padres de familia, todo esto en interacción socio cultural (Vargas, 2003).

En cuanto a la política curricular "Educar para una nueva ciudadanía", se menciona que es coherente, promueve la flexibilidad curricular, procura ser inclusiva con las personas del proceso educativo con el propósito de propiciar el desarrollo integral, sin dejar de lado los cambios individuales y sociales los cuales deben ser asumidos desde una visión planetaria (MEP, 2016).

En este apartado, interesa señalar lo que opinan los directores escolares acerca del cambio curricular propuesto por el MEP (Véanse la Tablas 8 y 9).

**Tabla 8.** *¿Cuáles son los cambios curriculares relacionados con la política curricular vigente según las frases de contenido de los directores?*

Director 1	Director 2	Director 3	Director 4
<p>En el 2020 y 2021 en realidad fue un experimento y estábamos tratando como algunas instituciones procuramos mantener la mayor cantidad de estudiantes vinculados, antes de que se perdieran en ese marco si se hablaba de la transformación curricular</p> <p>fueron estudiantes que todavía hoy andan con mucho rezago, este año yo creo que ya con un modelo 100% presencial la transformación se ha empezado a dar, lo que pasa es nosotros los docentes fuimos a una capacitación hace unos 15 días, sobre la transformación curricular en la evaluación de las habilidades, hablamos de habilidades, pero resulta ser que la mayoría del personal docente que nosotros tenemos son producto de un sistema bastante tradicional y ese tipo de evaluaciones hay que trabajarlas hay que tratar de que los profesores también tengan y desarrollen estas habilidades</p>	<p>las políticas curriculares se van trabajando, nos llega una circular con alguna disposición y lo manejo con los compañeros, si es algo que yo lo puedo manejar lo hago para que ellos se dediquen a la parte académica y técnica y con mi equipo de trabajo sacamos lo demás, entre todos sacamos la tarea, pero lo más difícil es la parte económica y se supone que viene un recorte más el próximo año.</p>	<p>el Colegio, la gente lo ve como una burbuja en el entorno, entonces, creo que el impacto que se ha ido dando es positivo de nosotros hacia el interno propio, maestro y hacia la comunidad, aquí al puro principio este colegio, como les dije yo cuando llegué, apenas estaba esta parte, no estaban ni las cercas ni nada, entonces el trabajo fue muy duro</p> <p>se responde al planteamiento y planeamiento que tiene educación técnica y educación técnica</p> <p>se quiere hacer un cruce entre la década del 90 y la actual</p> <p>quitamos contenidos, eliminamos contenidos y eso es muy peligroso, muy peligroso, porque usted necesita una base de contenido para poder indagar y los verbos de ahora, el verbo más alto que tenemos dentro de las cuatro áreas es indagar</p>	<p>ahora este cambio curricular que nosotros queremos a través de una malla diferente de colegio técnico va a traer más peso, es que son varias cosas, uno ve los pros y los contras, porque van a tener que llevar más materias, van a tener que...</p>

## Tabla 9. Cambios curriculares a partir de la política curricular

- *yo no soy un transgresor de los lineamientos del MEP pero hay que hacer cosas, para sacar a los chicos de la rutina, por ejemplo, el énfasis de la señora ministra es que tenemos que recuperar el tiempo perdido en la parte académica*
- *pero hay espacios de acción de los chicos que hemos tratado de improvisar, porque emocionalmente andan muy apretados tienen que comunicarse, ponerse de acuerdo, buscar espacios de comunicación, entonces yo digo que no son actividades para perder el tiempo, son actividades para aprender diferente. En realidad, yo no hago nada diferente o en contra de lo que dice el MEP, nada más hago algunos espacios para que los chicos se oxigenen*
- *... la educación sigue siendo un fenómeno más de interacción y en esa interacción usted tiene que leer lo que está al frente como profesor y director, hay que leer lo que está pasando con los estudiantes y en esos espacios los chiquillos empiezan a desarrollar sentido de pertenencia, se sienten cómodos y que un chico a estas alturas de la vida se sienta cómodo en el centro educativo ya es ganancia*
- *El asunto fue que en el desarrollo de una política curricular se vino con la pandemia, cuando el ministerio hizo la presentación de la transformación curricular, se inició en el 2020 entonces fuimos y arrancamos con las primeras presentaciones, algunas capacitaciones, a finales del 2019 se empezó a hablar de la transformación curricular, se hicieron algunas capacitaciones muy generales con los profesores, en el 2020 que venía el fuerte que se suponía de la transformación curricular se suspendió, entonces no tuvimos transformación curricular como estaba planeado por el ministerio, sino que lo que hicimos fue una modificación de interacción, de los métodos de interacción, pasamos a trabajar un modelo a distancia, con la famosa GTA*

**Director 1**

Se aprecia en los testimonios de los gestores escolares que los cambios curriculares implementados a raíz de la política curricular son diversos, por cuanto sostienen que si bien se realizaron capacitaciones a finales del 2019, estas se suspendieron por la pandemia, no se dio una real modificación de dicha política; además, consi-

deran que se eliminaron contenidos, así como preocupa la incorporación de las habilidades en la política curricular por cuanto los y las docentes, en una gran mayoría, son producto de un sistema tradicional, lo que sugieren es que se les brinde capacitación para una mayor integración de la política curricular.

Por otro lado, los cambios curriculares que se implementan en las instituciones educativas deben ser dialogados, consensuados por el equipo directivo y personal docente, tal y como lo plantea el documento *Educación para una Nueva Ciudadanía*, mediante cuatro retos que se destacan:

**1. La formación continua de las personas que integran cada comunidad educativa**

**2. La mediación pedagógica propicia para construir conocimientos**

**3. El fomento de ambientes de aprendizaje diversos y enriquecidos.**

**4. La evaluación formativa y transformadora. (MEP, 2015, p. 25)**

### **Cambios curriculares a partir de las necesidades del centro educativo desde las frases de contenido de los directores de colegio**

Los directores escolares entrevistados manifestaron lo siguiente:

- *eso es otra cosa, que, en los colegios, las direcciones tienen un nivel de autonomía. (director 1)*

- *yo diseñé un programa porque tenemos la situación de que inventaron en ese momento el famoso Sirimep que eso después de 4 años no sirve aun entonces por decisión mía seguimos usando el programa de nosotros. (director 2)*

- *Porque aquí hemos luchado mucho, mucho, mucho, mucho, mucho, todos, por mantener un ambiente tranquilo, hemos batallado mucho por mantener alejado, drogas, no ha sido fácil, para nada, porque hemos tenido casos y los tenemos. (director 3)*

- *yo diría que sí ha habido un cambio, porque este colegio era un colegio liceo rural, la modalidad de rural son 5 grupos, uno por nivel, o sea, una sección por nivel y la tendencia contraria a todo el resto del país casi es, que aquí crece la matrícula, entonces, por ejemplo en el año 2015 según registros, teníamos 170 estudiantes 2016: 184, 2017: 230 y resto, entonces en el 2017 sufre un cambio de modalidad Colegio Académico Indígena, que es donde se incorpora las materias indígenas, entonces con respecto al currículum se inserta en la malla curricular materias propias de la cultura indígena que ver con lo que empezamos verdad. (director 4)*



Se aprecian preocupaciones por parte de los directores de colegio; por ejemplo, no se sienten acompañados en este proceso de implementación de la política curricular, consideran que el contenido se dejó de lado y, se rescata, que deciden según lo que consideran pertinente para la gestión educativa.

Por medio de las entrevistas, se logró saturación teórica en cuanto a los cambios que se han generado a partir

de la implementación de la política curricular desde el perfil de trabajo del director donde claramente visualizan la evaluación, la organización del trabajo, la administración, la administración curricular, potenciar las habilidades en el estudiantado, la interacción entre estudiante-docente-director y ven como positivo la caja de herramientas donde el docente encuentra el plan y elaboran la metodología (ver Tabla 10).

**Tabla 10.** *¿Cuáles cambios han contribuido al trabajo según los directores de colegio?*

Director 1	Director 2	Director 3	Director 4
<p>porque si me pongo a pedir permiso me dicen que no se puede por lineamiento del ministerio, a final de cuentas es un riesgo y lo que puede pasar es que si en ese momento llega un asesor yo le explico la actividad que estamos haciendo, mientras las cosas sean organizadas ... les decía, el rol mío no es solo administrar, si se lee el puesto dice que soy responsable de lo administrativo y la administración curricular</p>	<p>tal vez por ser una dinámica de un colegio técnico, la parte de las habilidades tiene que estar presentes siempre, aquí a los chicos se les trae charlas, se le habla mucho sobre habilidades blandas</p> <p>La interacción entre los estudiantes, los administrativos y docentes eso lo trabajamos bastante porque eso me gusta mucho, ellos tienen que sentirse cómodos, ellos saben que mi puerta siempre está abierta salvo que tenga una reunión</p>	<p>para que al alumno le pueda servir un poco, digo un poco, al docente a la hora de planificar y poder llevar a laboralmente a cabo la lección y la evaluación, no, la realidad es que dan una etapa muy lite, porque poner la idea en práctica cuesta mucho, en realidad, y no es que yo sea conductor el extremo no, tampoco voy a decir que la versión más pura, pero creo que el asunto de contenido se dejó muy de lado por uno más de forma.</p> <p>Muy compleja</p>	<p>a usted le dan un programa en impreso y usted tiene que redactar sus objetivos, sus actividades y evaluación. Todo. Ahora en la caja de herramientas se encuentran los planes, ahí prácticamente listos y tienen que hacer la parte de metodológica.</p>

Para este análisis, se presentan algunos testimonios de los gestores escolares: desafíos desde el financiamiento y que afectan el centro educativo y al estudiantado.

El aspecto financiero es imprescindible para una adecuada gestión escolar, razón por la cual se mencionan

algunas frases de contenido que los gestores señalan como apremiantes ya que deben buscar alternativas que solventen lo económico para la marcha institucional en la tabla 11.

## Tabla 11. *Financiamiento para la institución escolar según el director 2 y director 4*

### Desde el financiamiento

#### Director 2

*El problema más apremiante para el centro educativo, según el director, es el tema presupuestario el colegio recibía 7 millones actualmente únicamente recibe 2 millones el director manifestó que no se nota un rumbo claro en el ministerio, que se esperaba una mayor apertura y apoyo por parte de las autoridades y que se trabaja bajo el peligro de ser sancionado amonestado*

#### Director 4

*Es la Comisión Reguladora de la Oferta Educativa del MEP, entonces ellos van a decir si es viable, que yo sé que aquí el factor económico es lo que va a afectar, porque el país está en crisis.*

Dentro de las preocupaciones señaladas en los resultados de esta investigación, se destaca la evaluación estudiantil, por cuanto externaron preocupación por lo nuevo y que no sienten claridad del proceso, lo que conlleva a equilibrar la parte emocional del y la estudiante. Como se mencionó en los párrafos anteriores los retos que involucran la política curricular, la formación continua de las personas, la mediación pedagógica propicia

para construir conocimientos, el fomento de ambientes de aprendizaje diversos y enriquecidos y la evaluación formativa y transformadora son fundamentales; sin embargo, no se vislumbra en los testimonios de los directores que se cumplan, por lo que representa un desafío para las autoridades ministeriales llevar a cabo procesos de acompañamiento tendientes a fortalecerlos.

### **El centro educativo con respecto a la política curricular desde el director de colegio**

*se modificó, por ejemplo, los rubros de evaluación, para pruebas, para cotidiano que tiene que evaluarse a través de indicadores, ya no es con sellos, un 30 de 40 o le pongo 25 ya no se puede, tiene que ser con indicadores y se ocupa equilibrar esa parte emocional para volver a retomar la parte académica, y no es que se esté dejando de lado, se está trabajando con todos los componentes nuevos de evaluación. (director 1)*

*Pero no hay internet, ahora, es una ventaja que ellos ahora puedan aprender algunas cosas básicas de computación. (director 4)*



Lo que evidencian los testimonios son preocupaciones que viven en sus instituciones tal es el caso de la evaluación, donde se espera que se equilibre la parte emocional del estudiantado sin dejar a un lado lo académico.

Como señalan Marcillo-Zambrano y Tomalá-Leal (2021):

Un currículo educativo es además la exteriorización del proyecto educativo que promueve el desarrollo de un país y la sociabilidad de su gente; los elementos de este ajuste curricular van desde

los aprendizajes, organización, metodología, recursos y evaluación, es aquí donde el docente señala las pautas de acción, es decir cómo proceder para lograr el fin y a su vez comprobar si estos se han alcanzado en el perfil de salida de los estudiantes. (p. 82)

Interesa con esta cita señalar que desde los testimonios de los gestores escolares no se está visualizando con claridad la implementación de la política curricular, por lo que se rescata y se valoran sus impresiones en lo correspondiente al estudiantado.



*Yo creo que nosotros en este momento el MEP, no es que tenga que dejar de lado la transformación curricular, pero sí debería priorizar por lo menos para el 2022 el retorno a la nueva normalidad y trabajar con eso con los estudiantes porque yo creo que este año es esencial para que los chicos vuelvan a ese punto de equilibrio, talleres de ambiente del aula, cómo interactuar, como comunicarse. (director 1)*

*Entonces la gente quiere que la persona esté aquí por una cuestión de control del mismo estudiante, no porque tenga la intención de hacer la especialidad en el fondo y algunos se adaptan, pero hay chicos que no se adaptan. (director 3)*

*A ellos eso les gusta, a ellos les encanta venir al colegio. Ok nosotros hemos tenido estudiantes de 24 años de egresados de aquí. El año pasado Mayra García era estudiante, madre de cuatro hijos, se graduó aquí, yo tenía que decirle a ella que fuera a un colegio a otra modalidad, vive allá en Betania a 2 horas de aquí, cómo le voy a decir que vaya a un nocturno, pero eso sí, una persona que era un ejemplo aquí en el colegio para lo demás imagínese. Yo diría que debería ser más drástica en la parte de evaluación, han facilitado mucho la evaluación Y todavía los estudiantes salen del colegio sin hablar inglés. (director 4)*

De lo anterior, se deduce que hay opiniones diversas, dependiendo de sus propias expectativas, acerca del papel del estudiantado, pues expresaron la necesidad de realizar talleres sobre cómo comunicarse e interactuar; por otro lado, en opinión del participante 4, los y las estudiantes alcanzan la mayoría de edad y la evaluación debería ser más drástica; existe la preocupación de que los estudiantes finalizan sus estudios sin hablar el idioma inglés:

Desde este enfoque, se describe una participación estudiantil en la que incluso se presenta la posibilidad de que sea parte de la toma de decisiones en materia educativa. También se menciona una nueva vinculación con las familias para el apoyo en tér-

minos de permanencia y valor de los procesos educativos desde los hogares y eso lamentablemente no se está cumpliendo. (Robles, 2021, p. 124)

En el aspecto del personal docente dentro de la política curricular, hay que señalar que se pretende fomentar ambientes de aprendizaje diversos y enriquecidos, que aborden la mediación pedagógica, tanto presencial como virtual, centrada en el interés en la construcción de conocimientos, que fortalezcan la creatividad, el espíritu de asombro; que facilite la interacción lúdica, comunitaria y colectiva y que se estimulen las habilidades requeridas para enfrentar los retos del siglo XXI (MEP, 2015).

Se les consultó a las personas gestoras: ¿Cómo ven la docencia desde la política curricular según directores de colegio?



*Debe variarse, porque si bien es cierto más que todo en el contenido, quitamos contenidos, eliminamos contenidos y eso es muy peligroso, muy peligroso, porque usted necesita una base de contenido para poder indagar y los verbos de ahora, el verbo más alto que tenemos dentro de las cuatro áreas es indagar Si no tienes conocimiento previo, entonces, tenemos un hueco de conocimiento base el conocimiento previo se ralentizó mucho, está muy light por ponerlo de alguna forma no usar palabras anglo. (director 3)*

*Nosotros tenemos aquí dos megas, que, si me conecto yo y la asistente, no puede conectarse. Los profesores tienen que ir a trabajar al (no escuché el nombre), en la casa, con sus recursos, aquí no pueden trabajar nada Sí. Entonces, cuando yo veo tantos cambios curriculares y se obtiene el mismo resultado, entonces ¿no será que estamos haciendo lo mismo? Cambiando las letras, nada más. (director 4)*

Se aprecia en los testimonios que existen preocupaciones que se derivan de la implementación de la política curricular; la evaluación no la están percibiendo de manera clara; consideran que los contenidos se deben de reforzar, ya que piensan que se eliminaron algunos (aunque no mencionan

cuáles; estiman que se debe priorizar al estudiante desde ofrecerles cursos de comunicación, hasta contar con un ambiente de aula que favorezcan la interacción.

## CONTRASTES ENTRE LA POLÍTICA CURRICULAR CON LA REALIDAD DE LOS COLEGIOS EDUCATIVOS PARTICIPANTES DESDE LA GESTIÓN ESCOLAR

---

Entre los colegios participantes para esta indagación, y según los resultados analizados, existen grandes diferencias no solo de visiones de cómo abordar la gestión, sino también desde la conceptualización que brindaron acerca de la institución que tienen a su cargo, la infraestructura cada vez se deteriora, hay carencias muy evidentes en el día a día, y preocupaciones como falta de recursos económicos; sienten y expresaron que cada vez son menos los recursos económicos, lo que les provoca angustia; la falta de conectividad, escenarios complejos ante las autoridades ministeriales es causa de cierta preocupación, pues la toma de decisiones es cambiante y sin mayores explicaciones, lo que genera resistencia entre los entrevistados.

El retorno presencial a las instituciones escolares no fue exitoso, ya que el estudiantado mostraba miedo, inseguridad, poca tolerancia a la frustración; por otro lado, se sentían agobiados por el trabajo administrativo. Entonces, no conviene una política curricular sin los recursos económicos adecuados y sin apoyo de las autoridades competentes. Saben muy bien que la política curricular es un marco general que orienta el desarrollo y la implementación de los planes de estudio, pero si no hay seguimiento desde las autoridades del Ministerio es difícil su implementación y se convierte en un desafío; súmese el comprender las realidades donde está inmersa la institución escolar y la falta de financiamiento para la educación. Para el año 2025, la inversión en educación pública es de apenas un 4,92 % (Rivera, 2024) según lo cual hace más precaria la situación educativa en momentos donde se requiere de mayores recursos, lo que agrava el derecho fundamental a la educación del estudiantado y pone en riesgo el futuro de Costa Rica. Súmense los problemas de deserción estudiantil, el evidente problema de drogas que ocasiona hacer conexiones (como lo mencionó un el director) con instituciones que ayudan en esta problemática. La realidad es difícil,

porque tampoco cuenta con la ayuda de los padres y madres de familia, lo que obliga a redoblar esfuerzos institucionales para la prevención de drogas.

Vargas y Vargas (2021) en torno a la formación en valores indican que

es un tema crucial en la época actual y lo ha sido en diversas sociedades desde la promulgación de la Declaración Universal de Derechos Humanos (ONU, 1948). De forma concordante con el Programa Mundial para la Educación en Derechos Humanos (ONU, 2014), la educación en este tema puede definirse como “el conjunto de actividades de aprendizaje, enseñanza, formación o información orientadas a crear una cultura universal de los derechos humanos”. (p. 4)

Con lo dicho, se enfatiza que la educación en derechos humanos debe ser tratada con la rigurosidad necesaria en los contextos escolares especialmente desde los procesos pedagógicos, siendo un comentario concordante con lo que señala la propuesta curricular del MEP (2015), al señalar que pretende el pleno desarrollo de las personas, así como, educar en contextos que provoquen la paz, lo que evidencia un contraste entre lo que señala la política y la realidad de los escenarios participantes de esta investigación.

Es necesario resaltar, entre los hallazgos, que cada centro educativo desarrolla sus propias particularidades de acuerdo con su contexto y, este caso en particular, los escenarios indagados, sus especificidades tanto regionales como territoriales son completamente diversos.

Interesa señalar lo que indican García *et al.* (2022) acerca de la formación en derechos humanos y la educación, por cuanto está integrado por el conjunto de actividades pedagógicas que se sensibilicen en búsqueda

de un aprendizaje que tiene como objeto promover el respeto universal y las libertades, en consonancia con lo estipulado por la política curricular del Ministerio de Educación Pública.

García et al. (2022) reflexionan que

La educación, considerada como uno de los pilares fundamentales de una sociedad, busca formar seres humanos sensibles y capaces de cuidar el

entorno mediante los conocimientos. Con el fin de que la educación se convierta en una herramienta útil para el bienestar y la convivencia pacífica, tiene que estar sustentada en un enfoque basado en valores y derechos humanos. (p. 30)

Comentario compartido por la investigadora, pero que, por los resultados arrojados, es evidente que aún falta mucho para alcanzarlo.

---

## **LA INCIDENCIA DE LA POLÍTICA CURRICULAR EN LA GESTIÓN EDUCATIVA A PARTIR DE LOS DATOS: EL CASO DE LAS DIRECTORAS DE PRIMARIA**

---

Por otro lado, interesa presentar los resultados de las visiones de las directoras escolares (cinco entrevistas) desde las categorías preestablecidas en la investigación y que se recolectaron con las entrevistas efectuadas, no sin antes mencionar que fueron escuelas de tipo rural, urbano-marginal y fronterizo, lo que generaron visiones con prevalencia en las preocupaciones que, día con día, viven en su gestión escolar. Las escuelas presentan poco espacio físico, condiciones precarias, no poseen conexión a internet, aulas pequeñas y poco ventiladas. Algunas de estas instituciones tienen que ser construidas y para ello cuentan con los terrenos. Para los efectos de esta indagación, se decidió llamarlas directora A,

directora B, directora C, directora D, directora E con el fin de resguardar su anonimato.

En esta etapa de análisis, interesa destacar los dilemas entre la política curricular y la realidad educativa desde los diferentes puntos de vista que manifestaron las directoras escolares; para ello, se extraen las principales frases de contenido y se podría indicar que tienen diversos criterios, que van desde la necesidad de solicitar alimentos a sus colegas para brindarle a sus estudiantes hasta la mención de realizar actos cívicos que son necesarios en las escuelas que tienen a su cargo.

---

## **CATEGORÍA COMUNIDAD EDUCATIVA Y POLÍTICA CURRICULAR**

---

Según Garbanzo y Orozco (2010), la complejidad de las organizaciones educativas debe ser asumida por un liderazgo renovador centrado en lo pedagógico, donde se favorezca un liderazgo colectivo, innovador y pertinente, donde las instituciones educativas promuevan

el auto desarrollo y la autogestión para lograr metas conjuntas e individuales a nivel institucional. Es importante destacar lo que expresaron las directoras escolares con respecto a cuáles actividades realizan en sus instituciones escolares:

*muchos niños no redactan bien, no leen bien, este en matemáticas no dominan bien los procesos, no desarrollan tanto la práctica y la otra es que también, que hay niños que tienen diferentes dificultades y la escuela no tiene Prin (programa de apoyo para los estudiantes) ni tutorías varias familias dedicadas al narcotráfico el protocolo, se cierra la escuela, nadie sale, nadie entra hasta que llegue la policía varios niños que ellos viven solo con su abuelita o solo con el papá, entonces en esa parte de trabajo social, pues tratamos al máximo de esos chicos, atenderlos. (directora A)*

*tenemos 1710 estudiantes, la parte académica en los hogares en muchos de los casos es mínimo la mayoría son personas de muy baja escolaridad, la contextualización es importante. (directora B)*

*es una comunidad pequeña, eh, la población estudiantil se mantiene entre los 90 y 100 estudiantes. Aquí se atiende desde preescolar hasta sexto grado, es una población todavía que se mantiene un poquito más rural son niños como muy sanitos todavía con valores. Lo que sí es un poquito complicado es como el apoyo de los padres de familia. (directora C)*

*este año la comunidad educativa es muy buena porque en el 2017 que yo llegué aquí, ¡ay Señor! era una comunidad muy problemática pero no, no vieras que estos otros años han sido una bonita comunidad Solo pleitos, solo quejas, solo le gustaba. No había respeto entre los mismos estudiantes, viera qué difícil, fue muy difícil ese año, pero ya ahora no. Este año hay, como todo, quejas que ahora los chiquitos por todo se quejan, que me está haciendo bullying, que el compañero está diciéndome apodos, que, pero ya cosas así que uno, sí, pasa que hay en todos lados, pero no, no hubieras que este año ha sido durito también porque hay un grupito que es, pero no, no. (directora D)*

*tiene una matrícula de 41 estudiantes de primero y segundo ciclo, y 11 estudiantes de preescolar Distrito La Cuesta la comunidad de tranquila han comunicado los papás, siempre mandan comunicados vía WhatsApp y si no en el cuaderno de comunicaciones. aquí tenemos, eh, 11 funcionarios, dentro de eso tenemos física, está música. (directora E)*



En este sentido, vale la pena señalar las prácticas de la dirección escolar las cuales deben crear las condiciones necesarias para un mejor trabajo del profesorado y, conjuntamente, de todo el establecimiento educativo, impactando de manera positiva en la mejora de los aprendizajes de sus estudiantes, tal como lo indica la CEPPE (2009) según se cita en el Octavo Estado de la Educación (Programa Estado de la Nación, 2021).

Robles (2021) menciona que se debe considerar la participación estudiantil para que incluso sea parte de la toma de decisiones en materia educativa, y el vínculo con la familia debe ser de apoyo en términos de permanencia desde el hogar. Esto implica todo un reto desde la administración escolar según lo apuntado anteriormente.

## CATEGORÍA: VÍNCULO DESDE LA GESTIÓN ESCOLAR CON LA PROPIA INSTITUCIÓN



### ¿Cuál es el vínculo con la institución desde sus opiniones?

*Es que la comunidad educativa en su mayoría, o sea, todos los chiquitos son nicaragüenses, entonces la cultura de y es totalmente diferente a la costarricense, verdad, falta disciplina, falta de apoyar a los hijos, es la costumbre de que todo va para el suelo. (directora A)*

*las puertas de mi oficina están abiertas de 7 de la mañana a 5 y 40 que linda, que es usted cómo nos trata que nos da, digamos, ese lugar que nosotros queremos tener ahí ese lugar que nosotros queremos tener ahí, yo me siento aquí realizada, otro reto muy importante fue el dar comida en vacaciones, si yo tengo que venir de vacaciones, yo los lleno, pero mis chiquitos vienen a comer en vacaciones, ellos ven, o sea, que uno está interesado no solo en el proceso educativo, sino el alimenticio, porque es el bienestar de la comunidad. (directora B)*

*Aquí hay muy poca, eh, digamos los padres de familia siempre están pendientes de tal vez que un mensaje que las maestras se, se comunican con ellos por vía WhatsApp, por el cuaderno de comunicaciones o alguna cosa. Pero como para que los padres de familia vengan, estén pendientes de que, si lo hablamos con estudiantes sí, pero si lo hablamos pendientes de las necesidades de la escuela, de que tengan que hacer, no, aquí los padres de familia cómo colaborar con, con la escuela, no con, con los estudiantes sí, ahí son los padres que se preocupan. Nada, nada, solo aquí, digamos todo lo, lo que nos ayudan a penas, es lo que da el Ministerio de Educación, nada más, porque en empresa cero ayudas. Al menos la muni que a veces uno, está le manda alguna carta que le, que le ayuden a alguna cosa y le dan la carta por recibido, le contestan recibido, pero hasta ahí. No, no colaboran en nada. (directora d)*

Resaltan diversas visiones con respecto al vínculo institucional desde la gestión, por ejemplo, que la persona estudiante es predominantemente migrante y eso de alguna manera afecta la cultura de apoyo desde las familias, así como el interés de que el estudiantado cuente con alimentación en la institución; según la visión de la gestora educativa, se sienten realizadas con su labor administrativa, pero no hay mucha colaboración de parte de la comunidad donde se ubica la escuela; utilizan herramientas tecnológicas para comunicarse con los padres de familia los docentes y eso lo valoran positivo.

También, dentro de los resultados analizados, las directoras escolares señalaron las diversas actividades que realizan en su labor administrativa con la idea de cono-

cer a qué le dan prioridad en su labor; resalta que lo principal es darle al estudiante un plato de comida, lo que significa que hay serias carencias en algunas escuelas en cuanto a satisfacer las necesidades básicas; por otro lado, están los actos cívicos que realizan para que los padres y madres de familia se acerquen a la escuela; apoyar a las docentes es otra prioridad y el apoyo mutuo entre docentes y directora.

En cuanto a la preocupación latente en aquellas escuelas urbano-marginales, claramente, las directoras señalan que les preocupa la comunidad en sí, el no poder contar con las condiciones indispensables para desarrollar de manera adecuada su labor administrativa (véase la Tabla 12).

**Tabla 12.** *¿Cuáles actividades realizan las directoras escolares en su labor administrativa?*

Directora A	Directora B	Directora C	Directora D
<p>"tiene acceso a mi celular y al de las profesoras</p> <p>Pedimos a cada compañero que traigan a una bolsa de arroz, una bolsa de frijoles depende lo que necesiten en el hogar, jabón de baño, hay niños que no vienen</p>	<p>"Sí, los actos cívicos se abren a la Comunidad para que los papás vengan y vean a los chiquitos, participar, entonces ya para ellos, eso es una motivación muy grande con todos los padres de familia y luego se cita a los que necesitan verdad de esa ayuda se citan por aparte.</p> <p>Sí, apoyo en las docentes porque digamos, igual ellas, ellas siempre</p>	<p>" Sí, apoyo en las docentes porque digamos, igual ellas, ellas siempre están comunicándome, entonces comunicándome tal cosa. Entonces, cuando pasa algo yo les digo, llamemos a los padres de familia, hay que hacer una, tal vez una reunión con padres de familia que o hagan digamos una reunión, ustedes en aula general si me tienen que invitar, me invitan para hablar con los padres de familia y siempre ha habido el apoyo de ellas hacia mí y de mí hacia ella.</p>	<p>"Bueno, digamos, las actividades serían meramente de escolares. Actos cívicos, 25 de julio, celebra el Día de la Madre, el día del niño en septiembre y el 12 de octubre y del digamos, los que son actividades, otras como que se yo, ventas y eso no, no, no realizamos</p> <p>digamos que más que todo actividades curriculares con los niños, entonces hay padres de familia y se les invitan</p>

Ahora bien, ¿qué piensan acerca de los cambios más significativos desde las instancias superiores del Ministerio de Educación Pública con respecto a la política curricular o las propuestas por la comunidad educativa, la contribución a mejorar la vida en el centro y la dirección escolar? Es preciso apuntar que el documento **Educación para una nueva ciudadanía** (MEP, 2015) señala que la visión de Educación para una Nueva Ciudadanía [sic] obliga a poner a cada estudiante como centro del quehacer educativo y a asumir abordajes pedagógicos novedosos que propicien al máximo, los potenciales de cada estudiante; sin embargo, y según las opiniones de las directoras escolares esto no se logra cumplir, y queda

evidente que no es real lo que se menciona el documento: el estudiantado en esas escuelas no es el centro de atención, por cuanto se deben priorizar otras tareas administrativas que demandan tiempo y atención, en otras palabras, es asumir la gestión desde lo que ocurre cada día.

Por otro lado, según la opinión de las directoras escolares acerca de los cambios por instancias del MEP propuestos por la comunidad educativa, es primordial la contribución a mejorar la vida del centro y la dirección escolar, el vínculo con la institución escolar desde la gestión escolar.

## CATEGORÍA CAMBIOS CURRICULARES A PARTIR DE LA POLÍTICA CURRICULAR

---

La política curricular implementada por el Ministerio de Educación Pública (MEP, 2015) es un documento orientador, estratégico al proponer marcos referenciales y es desde la educación que se propone avanzar mediante plazos de mediano y largo plazo, además, pretende crear estudiantes libres, autónomos, críticos, auto críticos, con un desarrollo integral orientado hacia la sociedad local y planetaria. Se busca que esta política impacte en la formación integral de los y las estudiantes.

Para ello, tal y como se ha venido mencionado en este documento, MEP (2015)

las competencias clave buscan desarrollar las habilidades y capacidades aprendidas por la población estudiantil, que utilizan para enfrentar situaciones problemáticas de la vida diaria. Estas se adquieren mediante el aprendizaje de la experiencia directa a través del modelado o la imitación, por lo que trasciende la simple transmisión de conocimiento, lo cual promueve la visión y formación integral de las personas, de cómo apropiarse del conocimiento sistematizado para crear su propio aprendizaje. (p. 28)

Ahora bien, ¿cómo se puede incorporar lo pertinente de la política curricular en la práctica pedagógica? si bien esta es compleja por lo que incluye se procura mediante diversas estrategias realizadas en el quehacer administrativo-docente, la cual ha sido a través de:

- Talleres de capacitación
- Diseño de plantillas y caja herramientas
- Capacitación sobre habilidades y evaluación
- Pruebas FARO
- Virtualización y ajuste de estrategia a nuevo entorno
- Estrategia para recuperación
- Operacionalización en Plantillas: habilidades
- Evaluación vinculada a las habilidades
- Formación para el trabajo
- Educación inclusiva

Las gestoras educativas han tratado de acompañar al docente en este proceso; sin embargo, se demuestra que lo administrativo sigue siendo preponderante en su trabajo y esto es acuerpado por los resultados de esta investigación.

En el análisis de la información, desde la visión de las directoras escolares con respecto a los cambios significativos a nivel curricular, en general, manifestaron que existen estudiantes con rezago, tienen claro que su rol es gestionar lo administrativo, lo curricular y lo técnico (véanse las Tablas 13 y 14).

**Tabla 13.** Cambios curriculares relacionados con la política curricular según participantes

Directora A	Directora B	Directora C	Directora D
<p>"tengo varias guías hechas por familiares y no por el niño, entonces ellos estaban a una parte muy muy fresca, y se les califica porque hay que calificarlos, eso no nos servía, regresamos a la presencialidad, pedimos al niño que escriba y ya no quiere seguir, ya no quiere pensar, ya no quiere este analizar, porque estaban acostumbrados a que se les diera todo, entonces siento que hay que retomar mucho el aspecto de lectura, el aspecto de análisis, el aspecto del conocimiento, digamos del niño, no es solamente que se le da un libro y que el libro no, aquí libro no se permite</p>	<p>Esa metodología es, bueno, dentro de los grupos sacamos los niños que más les cuesta, entonces hay un programa que ellas están trabajando</p> <p>primero se hace el diagnóstico</p> <p>... es que ahora no es adecuación, significativa, un apoyo permanente porque ellos no tienen ningún compromiso cognitivo, es rezago, verdad</p> <p>Por la pandemia, ese rezagó fue pandemia porque digamos primer grado fue virtual</p> <p>... tras de que no tienen apoyo en la casa algunos papás me dicen, yo aprendí a leer con eso lo importante es que el estudiante pueda, eh, por lo menos conocer, asimilar, porque el papel yo lo dejo de lado a mí lo que me importa es que mi estudiante lea, pueda redactar, sumar, restar, multiplicar, que es lo básico que yo les pido</p>	<p>yo voy acorde a lo que dice el Ministerio de Educación</p>	<p>Es una política nada más, porque yo pienso que la educación cada día va más para abajo. Porque veo ahora con esto de la ley 999, a los niños no se les puede decir nada porque lo demandan, entonces, ¿qué pasa? ¿Qué pasa con esa política? Esa política está en el papel, nada más.</p> <p>Y la compañera hasta que le duele la garganta, hasta que de viaje de estarles hablando y los chiquitos no ponen atención, los chiquitos están en otra cosa. Ah, pero vaya dígame a usted alguna cosa y van de una vez a darle quejas al papá, al ratito está la mamá llamándome a mí, que mire, que hasta los mismos chiquitos se prestan para venir a poner quejas acá.</p> <p>a mí me criaron a que lo que el maestro diga es santa palabra</p>

**Tabla 14.** *Los cambios curriculares propuestos por el MEP desde la visión de las directoras escolares*

Directora A	Directora B	Directora E
<p><i>Tratamos nosotros al máximo de primero que el niño esté bien verdad, si el niño está bien va a recibir el conocimiento, pero si el niño está ahí a como veíamos ahorita, está con gastritis, está con dolor de estómago y con dolor de cabeza muy difícil que el niño pueda darnos una respuesta de algo</i></p>	<p><i>¿Qué hicimos con segundo grado? Estamos trabajando el proceso de la lectura está este, esta encerrona tan grande que hay ahí, que los chiquitos no han logrado ese proceso entonces con el Comité los días jueves agarramos, por ejemplo, los niños de segundo grado que no han logrado el proceso de la lectura, les damos 2 lecciones todos los días, si es 1 por aula, solo 1 si son 3, solo 3, vieran la belleza, lo que ha salido de ahí que yo, yo sé, me siento muy contenta, lo importante es que todos esos niños que tienen esa problemática logren por lo menos avanzar un poquito</i></p>	<p><i>aquí trabajamos plataformas del saber... Internet ¿a dónde lo tengo que hacer? En la casa y ¿a qué horas? fuera de horario, yo tengo que hacerlo fuera de horario y tengo que cumplir aquí un horario y llegar a la casa a hacerlo</i></p>

Según los testimonios dados, las directoras escolares procuran acatar, en la medida de sus posibilidades, lo que dispone el Ministerio de Educación; sin embargo, preocupa el nivel de lectura del estudiantado, especialmente cuando se retomó la presencialidad (luego de la pandemia) eso ha sido un proceso arduo para el docente. Es necesario un mayor apoyo por parte de los padres de familia e incluso aseguran que algunos padres de familia aprendieron a leer como consecuencia de las

guías que enviaban al estudiante. Mencionan que lo que pretenden es que el estudiantado logre, al menos restar, leer, redactar; se indican que la política está solo en el papel. Se aprecia que aún externan preocupaciones que se dieron durante la pandemia y que, a pesar del retorno al aula, consideran que algunas debilidades persisten como las mencionadas anteriormente, lo que permite inferir que la virtualidad es una herramienta que debe potenciarse en todo el sistema escolar.

**¿Cuáles cambios curriculares visualizan las gestoras escolares a partir de las necesidades del estudiantado?**

*nosotros trabajamos más que todo con guía, todo el tiempo lo que hacía era que cada compañera hacía su guía, nunca se dejó de darle la atención, el que tenía internet, se les daban las clases por internet y el que trabajaba con guías, entonces nosotros veníamos a la escuela y les dábamos las guías pero sí en la política, ya volviendo al tema, para mí la política curricular ha cambiado demasiado. (directora D)*

*todo el tiempo lo que hacía era que para nosotros la virtualidad, no es, no nos ha funcionado, porque nosotros aquí este tuvimos que trabajar con las guías, entonces imprimir guías, el montón de gastos de papel de que al final los papás fueran los que los que llenarán las guías porque los que los chiquitos, pues aprendieran poco, este año ha sido fatal, chiquitos que no saben leer. (directora E)*

Como indican las directoras escolares, la política ha cambiado, pero desde una visión de guías para el docente, pero que no siempre han sido de mucha utilidad; por otro lado, la conectividad no fue de gran ayuda y, por tanto, no creen importante la política curricular. En consecuencia, en esta parte del análisis resulta crucial abordar lo referente a los cambios curriculares propuestos por el MEP, desde la cosmovisión de las directoras escolares, ya que proceden de escuelas diversas, lo que resulta de interés para la investigación según tabla 15.



**Tabla 15.** *¿Cómo visualizan las directoras escolares los cambios curriculares propuestos por el MEP?*

Directora A	Directora B	Directora C	Directora E
<i>Funciona en la parte de planeamiento, en el papel, pero a la hora que usted llega al aula, a la práctica ahí es donde más necesitamos, y hay un ausentismo porque usted le pide a ver cuadernos y hay ausentismos</i>	<i>"Son propuestas como de un escritorio, porque la gente no está ahí inmersa con usted, porque solo el que está viendo la realidad de acá dice usted, ¿cómo voy a implementar yo esto?"</i>	<i>"Bueno, la parte curricular eh, una parte de planeamiento tal vez, en que el Ministerio ahora les da las plantillas como una guía que ellos deben de seguir entonces ahora con esas plantillas como que se ubica más al docente, como que lleva una guía.</i>	<i>"le digo, en la parte curricular por los niños que nosotros trabajamos bien, eh, ¿qué le digo? Lo que corresponde, dey, trabajar con él con el caso mío, trabajo las materias básicas, trato de cumplir con los con los contenidos, verdad, Me corresponde este, las cuatro materias y este</i>  <i>Ahí no hay tiempo, no hay tiempo y digamos como que usted diga antes daban un tiempo para planeamiento, ahora no lo hay</i>

Según lo expresado a través de los testimonios, estos muestran la distancia entre el planeamiento y la realidad cotidiana de las escuelas, donde lo que se vive es muy diferente; mencionan que se deben llenar plantillas, guías, además de la falta de tiempo para planear, porque eso no existe. En resumen, observan que no hay un adecuado acompañamiento para la implementación de la política curricular, aún existen dudas al referirse a la política curricular con los cambios curriculares en sus escuelas; mencionan que es un papel o que no refieren

a la adecuación significativa, sino solo apoyo; súmese que durante el periodo de pandemia, la situación fue muy dura dadas las acciones que el personal docente tuvo que implementar.

Por otro lado, se exponen, en la tabla 16, los testimonios de las directoras escolares en cuanto a cuáles actividades pueden realizar para contribuir desde la gestión a ayudar a mejorar la vida estudiantil.

**Tabla 16.** *La contribución a mejorar la vida educativa del centro según las directoras escolares*

Directora Escuela A	Directora Escuela B	Directora Escuela D	Directora Escuela E
<p><i>"Una buena comunicación cuando hay alguna situación, los papitos vienen hablar por el docente</i></p> <p><i>lo vital para mí es que los papitos tuvieran el conocimiento de lectura y tuvieran amor</i></p> <p><i>pero la otra parte que es muy preocupante es la alimentación, la mayoría de los niños, así estén en la escuela por el desayuno y el almuerzo</i></p>	<p><i>"entonces yo dije, voy a ganarme la comunidad, primero que nada</i></p> <p><i>yo me siento aquí realizada, porque ustedes están afuera, pero cuando usted entra acá, esto es otro mundo, de esa puerta para acá, yo ni me acuerdo qué hay fuera hasta que usted sale y ya ve la realidad de la comunidad</i></p>	<p><i>"Lo que es con respecto a la escuela, el cambio que hubiera querido que se diera, es la escuela, porque la escuela está muy fea, bueno los compañeros a veces me dicen: ¡Ay, doña Janeth no se exprese así de la escuela, la escuela es bonita!</i></p>	<p><i>"No tenemos Internet, Computadoras los niños tienen acceso a las computadoras de la Fundación que cada niño tiene una computadora que se las llevan para la casa sí, se las facilita para llevar a la casa, como en calidad de préstamo y se las llevan mientras ellos estén en la escuela de primero a sextos.</i></p> <p><i>básicamente digamos lo que podemos trabajar con, con las computadoras de la Fundación sería trabajos en, en juegos que trae la misma computadora o en los paquetes de Office como el Power Point, en Excel, en Word que ellos hagan presentaciones.</i></p> <p><i>en lo que es infraestructura ha avanzado muy poco</i></p>

Las personas entrevistadas manifestaron preocupación como falta de alimentación en los comedores escolares, falta de conectividad, que los padres y madres de familia se integren con amor a la escuela, realidades diversas en la escuela y la comunidad, falta de computadoras con acceso a internet, escuelas deterioradas, lo que genera incertidumbre, frustración, entre este grupo de profesionales. Todo lo anterior evidencia que la gestión educativa es compleja tal y como lo manifiestan Ramírez y Quesada (2019), según se cita en Marcillo-Zambrano y Tomalá-Leal (2021)

la gestión educativa forma un grupo de acciones que se desarrollan en el centro como una gesticulación conducida por el director de la institución, el cual define los objetivos planteados para el bien de la comunidad educativa y desarrolla las tareas

en conjunto según las habilidades de cada uno, esto implica la participación de todos los actores institucionales en la planificación, ejecución y control de las decisiones y acciones que se tomen en los ámbitos curriculares; es decir, que el gestor administrativo sostiene la parte curricular y la organización del entorno pedagógico. (pp. 78-79)

En esta cita, se manifiesta de manera acertada que se requieren acciones desde la gestión escolar donde prevalezca el bien común de la comunidad educativa; para ello, la planificación, el debido control y la ejecución por atender situaciones que son alarmantes, como aquellas mencionadas por las directoras escolares, dado que tienen que asumir otros desafíos que no necesariamente son del ámbito curricular, por lo que se requiere del apoyo de las autoridades ministeriales para atenuar estas preocupaciones del día a día (véase la Tabla 17).

## Tabla 17. *La dirección del centro educativo desde los testimonios de las directoras escolares*

### **Directora Escuela D**

*Yay, a según me cuentan los compañeros, eh, la directora que había antes era como muy, a veces pasaba y ni siquiera los saludaba. Entonces ellas y ellos estaban ahí hablando, ella da la vuelta y pasaban, ni siquiera lo saludaban entonces, no sé eso, eso pienso yo. De mí, que yo siempre los he, los he tomado a ellos en cuenta para para todo. Eh, siempre los he llamado en un tiempo que nosotros que a nosotros nos permitían, tal vez hacer alguna actividad, siempre he tratado de, de, de mantenerlos unidos, vamos a tal lado. La vez pasada que había eso yo he llegado a escuelas donde hay mucha, cómo le digo, que unos jalan, jalan para un lado, hay muchas diferencias, que unos jalan para un lado, otros a jalan para otro, entonces yo lo que he tratado es mantenerlos unidos, muy bien, que todos, entonces es que yo les decía, vamos allá arriba hay una, no sé allá arriba hay un lugar muy bonito donde se ve bonito*

*Ahora ellos están sufriendo porque yo me voy porque dicen que, que es la única, porque hasta los he llevado, hemos ido en Grupo a Hotel Riu apenas siempre, empezamos el año, hago una reunión y les digo este año a dónde vamos a ir. Entonces empezamos recogiendo y tal vez hay un compañero que se encarga de ir recogiendo y apenas salen las clases o en enero nos vamos.*

### **Directora Escuela E**

*se han presentado casos de que de que las traigan quebradas, este, se las hayan robado, pero eso bueno, ellos saben el protocolo a seguir para hacerla si hay que hacer la denuncia al OIJ, traer la boleta aquí.*

### **Directoras Escuela C**

*la parte de la convivencia en el personal ellos me lo manifiestan, dicen que ahora se siente como más Unión de. equipo, verdad vamos a hacer un acto cívico y entre todos nos apoyamos la pandemia como que trajo esa Unión de equipo sí se sienten como como más confianza, más apoyo*

Según los testimonios las directoras escolares la convivencia entre el personal docente es vital para lograr un apoyo en los procesos escolares.

## CATEGORÍA POLÍTICA CURRICULAR Y LOS DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DESDE LA VISIÓN DE LAS DIRECTORAS ESCOLARES

Para abordar esta categoría, se menciona la denominada "ciudadanía digital e innovación", la cual según se invoca en el documento es la orientación estratégica para una nueva realidad y tiene que ver con la transformación curricular, MEP (2015) lo que se pretende con este punto es disminuir la brecha digital en todo el país. Lo que representa un reto complicado de no sólo practicar sino de lograrlo en las instituciones escolares. Vale la pena, señalar la orientación denominada "espacios para

el vínculo, la convivencia y el desarrollo del potencial de cada persona", trata de incorporar los proyectos curriculares de centros educativos para favorecer los principios éticos y democráticos en entornos de equidad, probidad y sostenibilidad para el fortalecimiento de la participación estudiantil (MEP, 2015). Sin embargo, según testimonios, de las directoras escolares, tabla 18 eso no sucede en sus instituciones educativas.

**Tabla 18.** *¿Cómo visualizan las directoras escolares el centro educativo desde lo financiero, y el uso de la tecnología?*

Directora A	Directora B	Directora C	Directora D	Directora E
<p>Primero, el uso de la tecnología que sea factible, digamos que los profesores puedan tener tecnología en el aula</p> <p>... y es un desafío grandísimo</p> <p>... de la seguridad de las aulas</p> <p>...no hay presupuesto</p> <p>... en esos momentos tengo cero para mantenimiento</p>	<p>Que todas las aulas tienen pantallas inteligentes, interactivas</p> <p>... actividades que fomenten a que el chiquillo se sienta contento y quiera aprender</p> <p>... es que el enseñar no es solo estar con él, no, yo puedo hacerlo mediante un juego, puedo llevarlos a la cancha</p>	<p>Bueno, es un cambio, si bien grande, verdad</p> <p>al menos yo sí he ido implementando la tecnología y bueno, yo llegué aquí ya ellos tenían pantallas en las aulas</p> <p>los grandes desafíos que tenemos aquí es el uso del Internet]</p> <p>inclusión de los padres de familia de la Comunidad, como ellos trabajan la mayoría en fincas es un poquito más complicado como que asistan a las actividades</p> <p>el desafío de la infraestructura]</p>	<p>Deay aquí, digamos, hay decisiones que a veces el MEP dice una cosa y a veces uno tiene, por ejemplo, el MEP trabaja a nivel país, ellos no saben la necesidad que tiene cada escuela, ellos pueden decir este una cosa, por ejemplo, y están hablando de San José, ellos no conocen acá, tal vez no conocen las necesidades que pasa uno en la escuela, entonces aquí en la escuela, nosotros trabajamos a conforme cumpliendo porque no podemos dejar de cumplir cumpliendo, pero con las necesidades de que hay en la escuela</p>	<p>nosotros nunca nos podemos conectar aquí por Internet con los chiquitos, y una de las cosas que ayer andábamos en una asamblea decían que el único medio oficial para comunicarnos con los niños es por TEAMS y ¿cómo nos vamos a comunicar con ellos en las tene-mos Internet?</p>

No cuentan con acceso a internet, la seguridad es un desafío, así como la infraestructura precarizada, y expresan que las decisiones del MEP no toman en cuenta las necesidades de cada institución; preocupa la conec-

tividad y eso es algo que señalan a pesar de que es un requisito solicitado por el MEP y no se puede cumplir véase tabla 19.

**Tabla 19.** *¿Cómo visualizan las directoras a las docentes en la enseñanza?*

**Directora Escuela C**

*ahí entra la labor del docente, contextualizar porque todavía existen docentes que es como de la vieja escuela que dice uno verdad, entonces como que ha costado mucho que se acople a lo que le solicitan, ahora son las metodologías, el énfasis en, en las clases que son más dinámicas, el uso de la tecnología, entonces yo siento que sí, como que hay ahí, hay una resistencia.*

*El MEP propone el uso de la tecnología el problema es que las capacitaciones que dan en el MEP a veces no son las más idóneas, digamos las de Teams, ahí fueron así como una pincelada todavía al que le gusta la tecnología, pues empieza a investigar y empieza a atravesar, pero los que del todo no, porque di*

*Yo trato de promover eso, como que usen más la tecnología, que apoyen cuando se necesitan como un docente, a veces llega y me dice, es que no sé hacer eso, entonces yo voy y le ayudo, le explico cómo hacerlo y ya he ido cambiando*

*El MEP propone ahora mucho lo del constructivismo. A mí me gusta lo de la tecnología, lo del uso de la razón, que ellos analicen antes de dar una respuesta*

**Directora Escuela D**

*A uno lo desmotivan, de viaje lo desmotivan porque ahora lo que yo escucho ahora es que todo mundo dice, yo deseara pensionarme, yo deseara tener otra cosa para no, entonces a dónde vamos a llegar, si todos los maestros a cómo está la situación y he escuchado donde dice nombre ni estudie, a cómo está la cosa de educación, ni se meta a estudiar educación por, por yo misma, yo misma mis nietos les digo nombre, busca otra cosa, ni se le ocurra estudiar educación. ¿Entonces a dónde van a estar los educadores del futuro? Sí, sí, vamos a ver, todo mundo, va a tener miedo a la educación porque a los estudiantes ahora no se les puede decir ni flaquito ni gordito, ni mi amorcito, ni y tampoco uno vea, yo tengo estudiantes, bueno, de aquí que a veces salgo y llegan y me abrazan, ajá. ¿Entonces uno le va a decir no? ¿Quítese, quítese tampoco verdad si se han dado talleres, más que todo lo taller, los talleres que más ha habido son de evaluación con esta muchacha de aquí, de la regional con Marilyn, Marilyn si ha dado varios talleres de evaluación, ahora casi todo se hace vía virtual*

**Directora Escuela E**

*yo soy una que a mí no me gusta casi lo virtual, yo me duermo, por ejemplo, en SiriMEP, no es una mala herramienta, pero nosotros estábamos acostumbrados a hacerlo aquí, que usted evaluaba, y usted lo lleva en su agenda, los instrumentos y usted lo pasaba al registro y ya usted lo tenía, mientras que ahorita por ejemplo yo tengo dos estudiantes que se fueron para otra escuela para mí es estresante, o sea, tanto las cargas laborables que tiene el docente como tal, el administrador es bastante, es bastante en el caso mío, porque yo le decía una compañera que lleva un recargo de cómo se llama en una escuela grande, que yo ahí le dan que tiene que llevar el Píad o la plataforma está en el caso de nosotros en el año pasado, que era distancia a distancia y presencial, trabajamos lecciones acá y lecciones en la casa, por grupos.*

Resulta de interés mostrar en este análisis que las directoras escolares señalan grandes dificultades que enfrenta el cuerpo docente, entre las cuales se destacan: la falta de conectividad, uso de tecnologías, falta de motivación, niveles de frustración que se percibe en este grupo de profesionales al mencionar que desearían pensio-narse; algunas personas se manifestaron con niveles de

estrés, ya que el proceso de la evaluación ha cambiado y eso de alguna manera les preocupa, se sienten cansadas debido al cambio repentino de la presencialidad a lo virtual, lo que ha sido todo un desafío, no solo desde la gestión sino también a partir de la docencia; lo anterior lo reiteran en sus testimonios según la tabla 19.

## **DILEMAS ENTRE LA POLÍTICA CURRICULAR CON LA REALIDAD DE LA GESTIÓN ESCOLAR PRIMARIA: CONTRASTES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

---

En la propuesta curricular del Ministerio de Educación Pública que se ha analizado, es relevante el aspecto donde claramente se indica que el estudiantado debe ser el centro de todos los esfuerzos que se realicen, en otras palabras, es la razón de ser del documento elaborado. Sin perder de vista, que la persona estudiante es diversa, requiere de estímulos en la mediación pedagógica, atención, cariño. Por ello, se debe procurar que todas las personas participantes en este proceso sean autores y actores en ambientes de aprendizajes retadores y reflexivos MEP (2015).

“Educar para una nueva ciudadanía” es una propuesta innovadora para soñar, pensar y comprometerse con la educación pública que requiere la ciudadanía para el siglo XXI, sin dejar de lado, en la propuesta que la educación debe ser ante todo un derecho humano tal y como se ha establecido en el MEP (2015) y eso repercute en la formación integral de un ciudadano libre, autónomo, crítico.

Enfatizando lo anterior, se señala que, según los resultados de esta investigación, lamentablemente hay otras realidades muy diversas que marcan abismos entre las escuelas investigadas donde las directoras educativas tienen muy claro su papel administrativo; sin embargo, las condiciones existentes, situaciones, contextos y escenarios son de acuerdo con esas realidades las que tienen que asumir. No se puede obviar que la gestión curricular es la que orienta, acompaña el aprendizaje efectivo del estudiantado en atención al cumplimiento de los procesos de implementación curricular del aula, lo que incluye la evaluación, las estrategias de enseñanza y aprendizaje, colaborar con los docentes, entre otras tareas y responsabilidades. No obstante, queda demostrado por los resultados que se priorizan en atender lo inmediato y resolver el día a día; en ese sentido, no existen condiciones apropiadas para ejercer la gestión escolar desde la implementación de la política curricular propuesta, ya que no cuentan con material educativo, libros, recursos esenciales, hay infraestructura deteriorada que necesita de mejoras sustanciales para hacer entornos seguros, acogedores, adecuados para el aprendizaje; al no contar con ello, se desestimula la tarea para las gestoras escolares.

## CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS PARA LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

En este apartado, interesa señalar las principales conclusiones relacionadas con el objetivo de investigación "Analizar la puesta en práctica de la política curricular vigente del MEP, Educar para una Nueva Ciudadanía, desde su dimensión pedagógica en la educación general básica costarricense, II y III Ciclos y Diversificada en la voz de los directores escolares". De acuerdo con la información obtenida mediante las entrevistas, se logró identificar que, luego de retomar la presencialidad en las instituciones educativas, pasada la pandemia, es algo que les generó mucha preocupación, estrés, agotamiento emocional, en vista de que lo mencionaron en los testimonios, los gestores educativos lo valoran como un proceso difícil, no sólo emocional para el estudiantado, sino también para el personal académico, por cuanto se notaban nerviosos, inseguros, violentos, distraídos (el estudiantado). Por otro lado, los participantes expresaron una preocupación por el aspecto financiero, lo cual les afecta, ya que se han ido reduciendo drásticamente los montos que el Ministerio de Educación Pública deposita y eso ha sido muy desfavorable, sienten que no se les apoya lo suficiente desde las autoridades ministeriales en ese punto medular.

Según Román (2022), se esperaba que a partir de la postpandemia por la COVID 19 y en virtud de retomar acciones concretas para la educación pública durante el año 2023, este que sería clave en los siguientes aspectos: "nivelación de los aprendizajes del estudiantado en especial de los más rezagados y de zonas vulnerables, conectividad de banda ancha en las instituciones, contratación idónea y programas robustos de inducción a docentes y directores. Formación profesional continua, inversión en educación, sistemas de información eficaces para la oportuna toma de decisiones" (párr. 26). Según los testimonios de las directoras escolares no se logró, al contrario, manifestaron serias inconsistencias con lo planteado tal y como quedó demostrado en los hallazgos.

Como una conclusión de esta investigación y según análisis de los datos, es evidente que la implementación de la Política Curricular del Ministerio de Educación Pública debe articularse, principalmente, desde el rol del gestor educativo, esto por cuanto son los encargados de dirigir,

asesorar, planificar, organizar el trabajo colaborativo entre las tareas administrativas y la función docente. Se requiere, por lo tanto, que ese gestor escolar pueda ejercer el liderazgo que demanda su labor.

Según Vaillant (2015), se comparte su preocupación en torno a que es urgente para los funcionarios gestores escolares el perfeccionamiento de competencias profesionales pedagógicas el problema es que, con frecuencia, las tareas administrativas son en detrimento de las funciones pedagógicas y eso es coincidente con los hallazgos de la investigación por ejemplo al mencionar las directoras escolares que deben asumir tareas administrativas de cómo resolver problemas de alimentación en los escolares, o realizar actividades extracurriculares los gestores educativos para buscar recursos financieros entre muchos otros aspectos que deben asumir en el día a día de sus funciones. La OEI (2019) según se cita en Vargas y González (2021)

se requieren políticas específicas y coherentes que promuevan el liderazgo de los directores en cuanto al estatuto, condiciones de trabajo, funciones, estándares de desempeño, formación inicial y continua, selección, promoción y evaluación. Para ello, un aspecto central es la creación de estándares directivos, que permitan organizar el marco de funciones y responsabilidades de estos actores en el sistema escolar. (p. 63)

No cabe duda tal y como se demostró en esta investigación según los entrevistados, que las tareas que conllevan la gestión escolar son complejas y requieren de un compromiso por parte de sus actores lo que evidenció fue un compromiso por mejorar las condiciones laborales no solo para los docentes sino también para el estudiantado.

Se concluye, de acuerdo con el análisis efectuado, que muchas de las decisiones administrativas de los gestores educativos responden a lo que se podría llamar "emergencia del día a día", lo que es coincidente con lo mencionado por Vaillant (2015)

Los directores suelen estar sobre exigidos a nivel administrativo, no tienen tiempo para tareas de índole más pedagógica y participan poco de los procesos decisorios. El cúmulo de las exigencias externas ha llevado en muchos casos, a una fragmentación de la función. (p. 3)

Por otro lado, mostraron preocupación por la administración ministerial actual, donde manifestaron en las entrevistas que la comunicación, en cuanto al envío de las circulares oficiales, es totalmente ambigua, por cuanto se cambia de decisión de un momento a otro sin explicaciones, y tampoco son claras las disposiciones administrativas, lo que ocasiona un nivel de frustración bastante alto.

Los gestores educativos se sienten sobre exigidos a nivel administrativo y se les dificulta abordar tareas de índole pedagógico; notan que las tareas se han complejizado, por ejemplo, el uso de plataformas tecnológicas, el poco apoyo de las familias hacia el proceso de aprendizaje de sus hijos e hijas, incluso el hecho de que los padres de familia aprendieron a leer con las guías que se enviaban a los hogares para que los niños y niñas aprendieran a leer y escribir (como sucedió en la época de pandemia). Esta falta de apoyo por parte de las familias es lo que se convierte en un gran reto para la gestión escolar lo que se ha reiterado en los párrafos anteriores.

Con respecto al objetivo "Analizar del peso de los elementos del currículum en el quehacer cotidiano y los referentes en que se apoya la dirección institucional para el planteamiento de cambios curriculares significativos en el centro educativo", los gestores educativos se refirieron a que se hace indispensable llevar a cabo actividades curriculares y extracurriculares para sacar de la rutina al estudiantado; algunos de estos directores se atreven a realizarlas diferente de lo que dicta el MEP y eso es indispensable para mejorar el trabajo colaborativo, con la idea de que el estudiantado se sienta atraído y motivado hacia el estudio. Los gestores educativos lograron identificar varios puntos en común: constatar de primera mano la falta de conectividad en las instituciones visitadas lo que genera en el cuerpo docente, estudiantil y administrativo niveles de frustración y desmotivación, ya que luego de jornadas extenuantes, tanto laborales como en el hogar, deben realizar trabajos los cuales debieron realizarse en las instituciones, situación que señaló la mayoría de las personas entrevistadas. Se considera necesaria y apremiante la conectividad en todas las instituciones esco-

lares especialmente las que carecen de ese servicio tal y como lo menciona la política curricular costarricense, lo cual es un derecho humano.

Se logró identificar que el modelo curricular propuesto responde al desarrollo de habilidades y competencias en el estudiantado (MEP, 2015); también, pretende la transformación profesional docente, puesto que se considera a este grupo de actores como agentes decisivos para la formación integral de los ciudadanos y ciudadanas; asimismo, el director, tiene como su responsabilidad ser líder y planificador del centro educativo, debe contar no solo con su formación inicial, sino también con el desarrollo continuo de la profesión docente, como aspectos necesarios de esta transformación, lo cual se dejó de lado. Sin embargo, como se ha reiterado en otros espacios académicos, en Costa Rica, no hay evidencia acerca de espacios pedagógicos donde se estimulen las prácticas en las aulas sin reconocer la diversidad de situaciones que afectan a la población estudiantil y docentes en las distintas regiones educativas.

No se evidencian cambios para mejorar o subsanar lo anterior; todo lo contrario, se reafirma en las conversaciones con los gestores educativos que la política curricular no se está implementando tal cual se estipula. Por otro lado, se confirma que la gestión escolar es imprescindible para el desarrollo de un trabajo óptimo y en eso hay coincidencia, además de preocupación por parte de los gestores con respecto a la deserción estudiantil, consumo de drogas. No obstante, se cuenta con actividades extracurriculares que sirven de apoyo al desarrollo de destrezas deportivas y artísticas, lo que podría suponer que el estudiantado se sienta motivado hacia la institución.

Con respecto al objetivo: "Explorar los referentes asociados al planteamiento de cambios curriculares significativos en el centro educativo desde la perspectiva de la dirección", se encontró en los resultados, a través de la fundamentación teórica de la política curricular costarricense, el análisis de las conversaciones, la búsqueda de literatura especializada, así como las entrevistas efectuadas, que la política curricular se nutre de principios filosóficos, marco normativo, principios y ejes, desafíos del siglo XXI y las orientaciones para una nueva realidad, es decir, el marco general que orienta el desarrollo de la política, se refleja en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en los métodos de enseñanza, la evaluación, incluso en la formación profesional que si bien no

se mencionó, es parte de las intenciones dentro de la nueva política educativa curricular. Lo anterior se señala en que la implementación curricular esté al alcance de las nuevas exigencias y demandas que requiera el mercado internacional al plantear la necesidad de incorporar en los planes competencias y habilidades. No obstante, desde los testimonios de los gestores, aún falta mucho por avanzar en la implementación de la política curricular tal y como está redactada, por cuanto la diversidad de escenarios en los cuales se encuentra inmersa la institución educativa y que tiene que enfrentar, día con día, dista mucho de lo planteado.

No se puede obviar que una política pública curricular refleja a lo que aspira un país, especialmente en su sistema educativo, con los niños, niñas y jóvenes, el cual debe tratar de impulsar a que el estudiantado en conjunto con los docentes logren el máximo de sus potencialidades, afectivas, emocionales, destrezas cognitivas, resolución de problemas, en fin, lo que plantea la política curricular a partir de las habilidades y competencias desafíos que deben de lograrse dentro del mismo método pedagógico. Robles (2021) menciona

...por un lado, un enfoque donde se posiciona al sistema educativo en función de las exigencias del mercado. Por el otro, un proceso donde desde el sistema educativo se busca contribuir en las necesidades de las personas y las comunidades. Ambos enfoques rozan uno con el otro en sus principios, fines y elementos. (p. 126)

Se debe mencionar como conclusión que existe una contradicción entre lo que establece la política curricular y lo que sucede en las aulas escolares, desde la visión de los gestores escolares. Robles (2021)

existe la posibilidad de encontrar contradicciones reales entre lo establecido en su aprobación y lo que se está realizando desde las aulas en las instituciones; contempla el verdadero rostro de los procesos, ese que se encuentra en la acción diaria dentro de los centros educativos. Lo anterior debido a que es en las aulas donde se vive, se tejen, las transformaciones en función de las personas y el proceso educativo. (p. 126)

No cabe la menor duda, que para las autoridades del Ministerio de Educación Pública la política educativa "Educar para una nueva ciudadanía" es un desafío que urge continuar con los esfuerzos para la implementación, se podría decir, que es una oportunidad valiosa, retadora, compleja desde el punto de vista de involucrar acciones tales como espacios de reflexión, acompañamiento a los gestores desde los especialistas del MEP, lecturas, charlas, que enriquezcan el diálogo, la toma de decisiones. Se podría entender que es urgente continuar con los esfuerzos tendientes a la implementación, pero sin dejar de lado la criticidad del docente, la colaboración que requiere el gestor educativo desde las instancias administrativas del Ministerio de Educación Pública y del estudiantado.

Otra conclusión que se debe señalar es que según Vargas (2023)

a partir del análisis efectuado durante esta investigación, los principales actores implicados, los directores escolares, no perciben que la política curricular se implemente tal y como se ha mencionado, ya que consideran que a partir de la pandemia hubo un cambio rotundo en el sistema educativo, por lo que los gestores consideran poco atractiva su implementación tal y como está planteada. La política curricular es un planteamiento articulado que se estructura con teoría, posee su marco filosófico y componentes metodológicos, por lo que es un aspecto complejo que podría no impactar la práctica educativa según se concibe. Esto se demostró en las entrevistas realizadas a los directores escolares. (p. 565)

La evaluación es otro componente que les preocupa, por cuanto en la propuesta curricular se quiere valorar habilidades en el estudiantado y, de acuerdo con los resultados, el personal docente debe tener acompañamiento para este proceso. Esto podría ser una línea de investigación para futuras indagaciones.

De los resultados de este análisis, es posible identificar una serie de contradicciones elementales entre lo que se plantea en la política curricular "Educar para una nueva ciudadanía" y la realidad práctica dentro del sistema educativo a cinco años de su implementación, como se planteó desde los testimonios de los participantes en el estudio.

Parece necesario que desde el MEP se pueda facilitar el diálogo en la comunidad educativa, donde el discernimiento, el respeto y las diferencias son elementos esenciales para la buena convivencia institucional; parte de los resultados de esta investigación apuntan a una precarización laboral en las escuelas y colegios públicos del estudio, y eso se evidencia en los testimonios y las frases de contenido aportadas por los y las personas que participaron en la investigación.

Se debe resaltar el síndrome del *burnout*; el cual se manifestó, entre los y las participantes, un agotamiento físico y emocional por percibir que no sienten apoyo de las autoridades competentes; sienten inseguridad, temor, un descontento con las autoridades en el MEP (ministra, viceministros). Además, es evidente que también están contemplando una reducción financiera en las arcas de las instituciones educativas desde el MEP, lo que les genera preocupación y esto hace que deban plantear alternativas para generar recursos económicos, ya que lo que les giran no les está alcanzando para cubrir los gastos operativos. De acuerdo con Román (2024), el presupuesto del MEP se redujo un 5,2 % del PIB esto es 2,2 puntos porcentuales menos que en el 2015 y lo preocupante es que es similar a la cifra que Costa Rica tuvo en los mediados de la primera década del siglo XXI. Se podría considerar como una eventual línea de investigación analizar cuál es el impacto financiero en las instituciones educativas, especialmente las de procedencia urbano marginal, rural, fronteriza, ante la reducción presupuestaria.

Existe, es evidente y real, el apagón digital, especialmente, en las escuelas de zonas vulnerables y eso las precariza aún más. La política curricular cumple seis años desde su puesta en marcha lo que genera una necesidad de hacer una valoración de su puesta en práctica, analizarla y reflexionar sobre su ejecución, así como plantear acciones concretas para mejorar su implementación desde la gestión escolar de la mano con las autoridades ministeriales. No se puede olvidar que su ejecución se refleja en los programas de estudio que se implementan en las aulas de cada centro educativo.

Cabe señalar que existen diferencias de infraestructura, equipos tecnológicos, mobiliarios, espacios físicos, entre las direcciones de escuela de zona rural, marginal, urbano y los colegios estudiados procedentes de zona rural, indígena, urbano, así como contrastes desde las visiones, sentires y voces de las personas encargadas de dirigir las

instituciones educativas. No obstante, con respecto a la implementación de la política curricular del Ministerio de Educación Pública se podría mencionar que, de acuerdo con las necesidades, demandas y prioridades que se dan en las escuelas y colegios, pareciera que existe cierta coincidencia de los participantes del estudio que después del COVID-19, las tareas administrativas son más complejas, por cuanto algunas instituciones no cuentan con conectividad, como ya se mencionó. Hay que considerar que los escenarios de los gestores educativos son diversos y complejos, algo interesante es que se sienten muy comprometidos con sus deberes y obligaciones.

Parecería necesario que el Ministerio de Educación Pública retome la implementación de la política curricular tal y como se ha reiterado en este trabajo y que se asegure la participación de los gestores escolares quienes, al fin y al cabo, tienen la responsabilidad de articular, gestionar y apoyar en lo pedagógico la política; además, se hace énfasis que se requiere espacios de trabajo conjunto, porque como lo mencionan, la educación es un fenómeno más de interacción y de auto aprendizaje donde la colaboración y la reflexión deben retomarse y establecer los cambios que requiera la política curricular. Tal y como se ha mencionado los gestores requieren de esos apoyos y acompañamientos.

Existe un amplio consenso en la reciente literatura consultada (Vargas y González, 2021; Vaillant, 2015) en el sentido de considerar el liderazgo educativo como lo que un director, un equipo y una comunidad pueden hacer, aquí y ahora, para dinamizar los centros educativos y conseguir buenos aprendizajes para todos sus estudiantes. El liderazgo eficaz de los centros educativos es, pues, uno de los factores que se relacionan de forma significativa con la calidad educativa. Lo que podría retomarse en próximos estudios de investigación académica.

Los materiales educativos, tales como libros, tecnología educativa, son insuficientes, y estos se consideran fundamentales para un aprendizaje efectivo y equitativo; por los resultados de la investigación, quedó demostrado el rezago de aprendizajes y en lugar de avanzar hacia una recuperación educativa, el recorte presupuestario amplía las brechas encontradas y no cabe la menor duda esto afectará a las personas estudiantes más vulnerables. Finalmente, pero no menos trascendental, es la de recordar que la gestión curricular es importante, por cuanto es la que orienta a la dirección para que se enrumbe en el aprendizaje efectivo.

## REFERENCIAS

- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1970). Estatuto de servicio civil. [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=32708&nValor3=87039&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=32708&nValor3=87039&strTipM=TC)
- Beirute, T. (2018). *La estructura y gestión curricular de las Direcciones Regionales de Educación*. Ponencia preparada para el Séptimo Informe sobre el Estado de la Educación. PEN. <https://hdl.handle.net/20.500.12337/7756>
- Cascante, R. J. (2016). *Investigación en el aula*. EUNED.
- Chen, E.; Vargas, I. (2003). La Administración efectiva de la educación en la comunidad rural, módulos 4-5-6. La administración de recursos institucionales en el ámbito educativo, módulo 4 CIDE, División de Educación Rural y División de Educación para el Trabajo, UNA.
- Consejo Superior de Educación (CSE). (2008). *El centro educativo de calidad como eje de la educación costarricense*. <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/2022-06/centro-educativo-calidad-como-eje-educacion-costarricense.pdf>
- Consejo Superior de Educación (CSE). (2016). *Política educativa la persona centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad*. Ministerio de Educación Pública. <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/2022-06/politicaeducativa.pdf>
- Garbanzo, G. M. y Orozco, V. H. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Revista Educación*, 34(1), 15-29. <https://doi.org/10.15517/revdu.v34i1.495> <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44013961001>
- García, J., Müller-Using, S., Solano, J. y Rincón, L. (2022). Capítulo I: Un acercamiento filosófico a la educación en valores y derechos humanos para la formación docente con ejemplos de Alemania y Costa Rica. En S. Washburn (Comp.), *La educación en derechos humanos en la educación superior* (pp. 7-67). INIE. <http://hdl.handle.net/11056/23732>
- Gurdián-Fernández, A. (2007). *El paradigma cualitativo en la investigación Socio-Educativa*. San José, Costa Rica: Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana (CECC). Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI). <https://ice.ua.es/ar/documentos/recursos/materiales/el-paradigma-cualitativo-en-la-investigacion-socio-educativa.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2016). *Metodología de la investigación*. Quinta Edición, McGraw-Hill. <https://semanariouniversidad.com/pais/estado-de-la-educacion-presupuesto-de-2025-opta-por-la-precarizacion-de-la-educacion-publica/>
- Marcillo-Zambrano, S. y Tomalá-Leal, E., (2021). La gestión educativa y su influencia en los nuevos desafíos del desarrollo curricular en la Unidad Educativa Bartolomé Garelli. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(2-1), 76-93. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2-1.490>
- Ministerio de Educación Pública (MEP). (2015). *Fundamentación pedagógica de la transformación curricular: educar para una nueva ciudadanía*. <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/2022-07/transf-curricular-v-academico-vf.pdf>

- Organización Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) (2019). *Liderazgo Directivo: dimensiones para el análisis de la normativa sobre los directores y directoras escolares en Iberoamérica*. <https://oei.int/wp-content/uploads/2019/10/oei-liderazgo-directivo-digital.pdf>
- Organización para la Cooperación y del Desarrollo Económico (OCDE). (2010). *Habilidades y competencias del siglo XXI para los aprendices del nuevo milenio en los países de la OCDE*. OCDE. [https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/181/Habilidades\\_y\\_competencias\\_siglo21\\_OCDE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/181/Habilidades_y_competencias_siglo21_OCDE.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Perfiles, Dinámicas y Desafíos de la Educación Costarricense (2023).: *Análisis de la puesta en práctica de la política curricular vigente desde la dimensión pedagógica en la educación general básica del MEP. Un acercamiento a su impacto en las dinámicas de la inclusión-exclusión (2022-2023)*. [Manuscrito sin publicar]. Sistema de Información Académica, Formulación de Proyecto Académico. Universidad Nacional.
- Programa Estado de la Nación. (2021). *Octavo estado de la educación 2021*. CONARE-PEN. [https://estadonacion.or.cr/wp-content/uploads/2021/09/Educacion\\_WEB.pdf](https://estadonacion.or.cr/wp-content/uploads/2021/09/Educacion_WEB.pdf)
- Rivero, A. (7 de noviembre de 2024). Estado de la educación: Presupuesto 2025 opta por la precarización de la educación pública. *Semanario Universidad*.
- Robles, A. (2021). Del discurso a los hechos: Política educativa del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 16(1), 117-140, <http://dx.doi.org/10.15359/rep.16-1.6>
- Román, I. (13 de abril de 2024). La educación en el contrato social costarricense. *La Nación*. <https://www.nacion.com/opinion/columnistas/la-educacion-en-el-contrato-social-costarricense/W4A4XBDSPJESVMKG2OZV2UZWQY/story/>
- Román, I. (3 de diciembre de 2022). *Educación: desafíos impostergables para el 2023*. *La Nación*. <https://www.nacion.com/opinion/columnistas/educacion-desafios-impostergables-para-el-2023/2SSYPL-TTXZHA5HJLIGMJZYJYB4/story/>
- Sánchez, F. A. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: consensos y disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 102-122. <http://www.scielo.org.pe/pdf/ridu/v13n1/a08v13n1.pdf>
- UNESCO. (2014). *Global citizenship education: preparing learners for the challenges of the 21st century*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000227729>
- UNESCO. (2022). *Reimaginar juntos nuestros futuros: un nuevo contrato social para la educación*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381560>
- Vaillant, D. (2015). Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa. UNESCO. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232403\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232403_spa)
- Valverde, C. (2021). *Gestión educativa y liderazgo para la prevención del suicidio desde un enfoque salutogénico, en el New Way 2020*. Trabajo Final de Graduación Para optar por el Grado de Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo no publicada. UNA.

- Vargas, E. y González, S. (2021). *Planes de formación de las carreras de administración educativa y su correspondencia con las necesidades del Ministerio de Educación Pública en materia de liderazgo pedagógico en los centros educativos*. Ponencia preparada para el Octavo Informe del Estado de la Educación. PEN-. <http://hdl.handle.net/20.500.12337/8171>
- Vargas, I. (2023). *Aproximaciones teóricas a la política curricular: educar para una nueva ciudadanía: un debate necesario en la postpandemia* [ponencia] X Encuentro Internacional Red Kipus. La docencia en tiempos de pandemia y postpandemia: aprendizajes, aportes y desafíos. Universidad Tecnológica Indoamerica. Quito, Ecuador. <https://repositorio.uti.edu.ec/handle/123456789/5479>
- Vargas, I. y Vargas, M. C. (2021). Acceso de grupos indígenas a la educación integral: una buena práctica en la formación docente en Costa Rica. *Revista Latinoamericana de Derechos Humanos*, 32(2), 225-245. <https://pjenlinea3.poder-judicial.go.cr/biblioteca/uploads/Archivos/Articulo/ACCESO%20DE%20GRUPOS%20INDIGENAS.pdf>
- Villalobos, L. R. (2017). *Enfoques y diseños de Investigación Social: cuantitativos, cualitativos y mixtos*. EUNED.

UNA  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
COSTA RICA



PUBLICACIONES  
UNIVERSIDAD NACIONAL

5922-25