

**Modelo de gestión educativa para un centro educativo privado  
en la provincia de Alajuela: Un enfoque basado en el  
liderazgo para el crecimiento estratégico  
en el periodo 2024-2025**

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

Para el grado de Maestría en  
Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo

Karla Daniela Contreras Hernández

Julio, 2025



## **Miembros del Tribunal Examinador**

Dra. Silvia Elena Salas Soto  
Coordinadora, Maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo

MAU. Liana Penabad Camacho  
Tutora de Trabajos Finales de Graduación, Maestría en Gestión Educativa  
con énfasis en Liderazgo

M. Sc. Víctor Villalobos Benavides  
Director, División de Educación para el Trabajo

Dr. José Antonio García Martínez  
Representante Académico, Maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo

MgE. Mauricio A. Ramírez Muñoz  
Persona Lectora

Karla Daniela Contreras Hernandez  
Sustentante

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a mi familia, por inspirarme con su amor, paciencia y confianza en mis capacidades; por entender mi ausencia y valorar mi esfuerzo. A ustedes: mamá, papá, hermano y esposo, que son mi gran ejemplo de integridad y perseverancia, que con una palabra de aliento me recuerdan cada día que los sueños se construyen con constancia y corazón. Esta meta es también suya.

## **Agradecimientos**

Agradezco en mi primer lugar a Dios, por brindarme la claridad, la sabiduría y la confianza necesaria para transitar este proceso con fe y determinación.

A mi familia, nuevamente, por darme sustento en los momentos difíciles y por celebrar mis logros como propios.

A mis colegas, compañero y compañeras de formación por su valioso aporte, apoyo mutuo e inspiración compartida, por creer en mi desde el primer día.

A mi tutora, por su guía constante, sus detalladas observaciones y su acompañamiento incansable durante el desarrollo del proceso.

A todas las personas que, de una u otra manera, hicieron posible la realización de este proyecto, gracias por dejar huella en mi formación.

Este trabajo es el reflejo de un proceso profundamente significativo, de transformación y crecimiento personal y profesional, que no hubiera sido posible sin cada una de estas presencias fundamentales en mi vida. Gracias infinitas.

## Resumen

Contreras Hernández K. D. *Modelo de gestión educativa para un centro educativo privado en la provincia de Alajuela: Un enfoque basado en el liderazgo para el crecimiento estratégico en el periodo 2024-2025.*

Educación es construir el futuro, y gestionarlo estratégicamente es garantizar que ese futuro sea sostenible y prometedor de calidad. Bajo esta premisa, el presente Trabajo Final de Graduación analiza la gestión educativa de un centro educativo privado en crecimiento, con el propósito de desarrollar un modelo de gestión basado en un liderazgo que fortalezca la eficiencia operativa y oriente la expansión institucional hacia un futuro prometedor. El marco teórico que sustenta la investigación, aborda tres ejes fundamentales: la gestión educativa, el desarrollo humano y el liderazgo transformacional, que en conjunto permiten comprender la complejidad de los procesos institucionales y transformarlos en acciones concretas que garanticen el buen funcionamiento organizacional. La metodología utilizada se fundamenta en un enfoque cualitativo, con un paradigma naturalista y bajo lineamientos de la investigación-acción, aplicando entrevistas semiestructuradas, cuestionarios, observación directa y revisión documental. El análisis de los datos evidencia desafíos estructurales que inciden directamente en una débil gestión interna, en relación principal con la falta de estructuración de procesos, desarticulación de la comunicación, ausencia de mecanismos sistemáticos de acompañamiento a las necesidades del personal y un liderazgo predominantemente reactivo, lo que limita la capacidad de planificar y actuar estratégicamente. No obstante, sobresalen fortalezas como la visión institucional y el compromiso con la mejora continua. Como resultados, se diseña un modelo de gestión educativa estructurado como un proceso de formación dirigido al personal directivo y coordinador, en el cual, a través de los pilares de la administración -planificación, organización, dirección y control- se promueve el desarrollo de competencias para liderar en medio de la gestión del cambio. El estudio concluye que el fortalecimiento de las capacidades de liderazgo promueve una gestión educativa más eficiente, centrada en las personas y orientada al logro del éxito institucional.

Palabras clave: gestión educativa, administración educativa, desarrollo humano, liderazgo transformacional, planificación estratégica e innovación.

## Tabla de contenido

Dedicatoria	iii
Agradecimientos	iv
Resumen	v
Tabla de contenido	vi
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	ix
<b>Capítulo 1</b>	<b>1</b>
<b>Introducción</b>	<b>1</b>
Descripción del problema	1
Antecedentes	4
Justificación	13
Objetivos	15
Objetivo General	15
Objetivo Específicos	16
Descripción del escenario: Diagnóstico	16
<b>Capítulo 2</b>	<b>22</b>
<b>Marco Teórico</b>	<b>22</b>
<b>1. Gestión Educativa</b>	<b>22</b>
1.1. Características de la Gestión Educativa	25
1.2. Dimensiones de la Gestión Educativa	25
1.2.1. Dimensión Pedagógico-Didáctica	26
1.2.2. Dimensión Organizacional	26
1.2.3. Dimensión Administrativa	27
1.3. Gestión Administrativa	28
1.3.1. Componentes Administrativos de la Gestión Educativa	29
1.4. Perspectiva de Calidad Total	30
<b>2. Desarrollo Humano</b>	<b>32</b>
2.1. Planificación Estratégica	34
2.2. Habilidades Directivas	36
2.2.1. Comunicación Efectiva	37
2.2.2. Toma de Decisiones	38
2.2.3. Resolución de Conflictos	40
2.2.4. Gestión de Procesos	42
2.2.5. Control y Evaluación	43
<b>3. Liderazgo</b>	<b>44</b>
3.1. Componentes del Liderazgo Transformacional	46
3.2. Cultura Organizacional	48
3.3. Gestión del Cambio	51
3.3.1. Modelos de Gestión del Cambio	52
<b>Capítulo 3</b>	<b>55</b>
<b>Marco metodológico</b>	<b>55</b>
Paradigma de investigación	55

Categorías de análisis	59
Técnicas e Instrumentos	61
Participantes	65
Criterios de Análisis de la información	68
Gestión de datos de investigación	70
Uso de inteligencia artificial	73
Fases de investigación	77
Consideraciones éticas, de validación y confiabilidad	81
<b>Capítulo 4</b>	<b>82</b>
<b>Resultados y análisis</b>	<b>82</b>
Gestión Educativa	83
Componentes administrativos de la Gestión Educativa	85
Liderazgo	87
Planificación Estratégica	89
Síntesis	90
<b>Capítulo 5</b>	<b>94</b>
<b>Conclusiones y recomendaciones</b>	<b>94</b>
Para el personal directivo	96
Para el personal coordinador	97
Para el personal directivo y coordinador	98
<b>Referencias</b>	<b>99</b>
<b>Apéndices</b>	<b>118</b>
Apéndice A. Guía de revisión documental	118
Apéndice B. Cuestionario para personas coordinadoras	120
Apéndice C. Cuestionario para personal docente y administrativo	123
Apéndice D. Entrevista semiestructurada	126
Apéndice E. Guía de observación directa	128
Apéndice F. Dirección del proyecto	130
Apéndice G. Estrategia curricular	162
Apéndice H. Plan de comunicación	171

## Índice de tablas

Tabla 1		
<i>Distribución por ciclo y género de la comunidad estudiantil del centro en estudio</i>		18
Tabla 2		
<i>Distribución del personal del centro en estudio por departamento</i>		19
Tabla 3		
<i>Códigos de anonimización</i>		67
Tabla 4		
<i>Códigos de categorías</i>		68
Tabla 5		
<i>Códigos de información</i>		68
Tabla 6		
<i>Plan de gestión de datos</i>		71
Tabla 7		
<i>Uso de inteligencia artificial</i>		75
Tabla 8		
<i>Cronograma</i>		80
Tabla 9		
<i>Hallazgos clave en la gestión educativa del centro educativo en estudio</i>		91

## Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Organigrama funcional del centro educativo al año 2023	20
<i>Figura 2.</i> Indicadores de la gestión administrativa	28
<i>Figura 3.</i> Proceso de toma de decisiones	39
<i>Figura 4.</i> Elementos del liderazgo transformacional	46
<i>Figura 5.</i> Razones para realizar cambios dentro de las organizaciones	51

## **Capítulo 1**

### **Introducción**

#### **a) Descripción del problema**

Los centros educativos privados, regularmente tienen una estrategia de crecimiento orgánico que les permite actualizar su oferta académica en proyección de niveles según la demanda de matrículas que reciben año tras año. Por ejemplo, pueden iniciar con los niveles de preescolar y crecer paulatinamente hacia primaria y en muchas ocasiones hasta ofrecer todos los niveles de la secundaria.

Esta modalidad, requiere de procesos de gestión educativa organizados, flexibles, dinámicos, innovadores y con apertura al cambio; de modo que sean capaces de abordar los desafíos estructurales, de planificación, manejo de recursos, comunicación y coordinación interna que los procesos organizacionales y de crecimiento requieren. Quintanilla y Moreira (2016), citando a Rojas (2000), destacan que “la determinación de la efectividad organizacional ha sido uno de los temas más debatidos y un concepto crítico desde el surgimiento de la teoría de la organización” (p.362). De esta manera, resulta imperativo que las personas directivas de instituciones que proyectan expandirse de forma progresiva integren en su práctica un enfoque de liderazgo efectivo que le facilite administrar de modo que puedan mantener la calidad del servicio educativo a lo largo de las fases transicionales del desarrollo. Cerdas et al. (2017) señalan que “la administración conlleva procesos cíclicos, los cuales requieren de una gestión oportuna para alcanzar metas de manera eficiente y eficaz” (p.100), en esta línea, es necesario analizar detalladamente los procesos operativos que regirán el funcionamiento institucional y permitirán el logro de los objetivos organizacionales de la proyección de niveles académicos deseada.

Cuando los gestores educativos no marcan una ruta de acción, la gestión puede enfrentar problemas que impactan negativamente en la satisfacción del personal, en la calidad del servicio ofrecido y en los procesos pedagógicos; entorpeciendo el funcionamiento institucional en general y por consecuencia, frenando el plan de crecimiento proyectado. Suarez (2023), citando a Vences (2021), añade que “para solucionar estos problemas se requiere de una buena

planeación, investigación previa y unos objetivos muy claros para que el proceso sea lo más fluido posible” (p.1).

Asimismo, para lograr esta transición fluida, la persona directiva escolar, debe conocer las funciones que a su rol como gestor le competen y le permiten minimizar la probabilidad de cometer errores en su función. Para Fernández (2000), estas funciones se pueden definir en términos de:

Piloteo de organizaciones, innovación, exploración, mejora continua, profesionalización de las acciones educativas, identificación de fortalezas y dificultades, pensamiento útil para la acción, reflexión para la decisión, liderazgo pedagógico, visión de futuro, comunicación y aprendizaje, estrategias, punto de apalancamiento, construcción de redes. (p.16)

Siguiendo la línea de las definiciones que menciona el autor, es posible inferir que en todo proceso de gestión educativa es necesario realizar una evaluación exhaustiva de las necesidades actuales y futuras en términos administrativos y académicos, con el fin de identificar todas aquellas áreas que requieren atención prioritaria, a través de un plan de acción coherente y alineado con los objetivos institucionales. Para desarrollar una estrategia clara y viable, es fundamental que la persona directora colabore con otros líderes educativos que aporten perspectivas y soluciones en pro de la institución, tal como lo destacan Pineda y Erazo (2021) en un artículo sobre la estructura organizacional y su relación con los procesos administrativos en instituciones educativas privadas: “Para liderar cualquier tipo de institución educativa, se debe requerir de un equipo multidisciplinario en educación que tenga la predisposición de acompañar a todos y cada uno de los miembros y analizar el caminar de los distintos procesos” (p.57).

El trabajo colaborativo que mencionan Pineda y Erazo, genera una responsabilidad compartida por los resultados, una visión común de los objetivos y pasos a seguir, evitando esfuerzos divididos que imposibiliten el cumplimiento del plan de acción. Fernández (2000) refuerza a este respecto enfatizando que “una estructura desacoplada estimula el desarrollo de las fuerzas centrífugas contenidas en organizaciones grandes y complejas, tendiendo a crear compartimentos estancos que desarrollan intereses corporativos y conflictivos con los fines de

la organización” (p.10). Cuando en una institución las personas directivas, coordinadoras, docentes y administrativas operan de forma muy independiente y con poca relación o conexión con otras personas o departamentos, se corre el riesgo de que el trabajo se aíse y en muchas ocasiones, que se realicen reprocesos. Por esta razón, una de las principales problemáticas a nivel organizacional en centros educativos es la sobrecarga laboral, por un trabajo aislado y no colaborativo, por funciones que no están estructuradas o actualizadas y por la falta de presencia, supervisión y acompañamiento por parte del personal directivo. El proceso de crecimiento de una institución es dinámico y requiere de un monitoreo continuo para la detección temprana y la gestión de cualquier desafío. Bajo esta perspectiva, es imprescindible que las capacidades de liderazgo de los gestores educativos evolucionen para reajustar las estrategias y las operaciones, garantizando el éxito a corto, mediano y largo plazo.

Detallado el contexto anterior, resulta pertinente analizar como estas dinámicas de gestión y liderazgo se manifiestan en la práctica durante el crecimiento. Para esto, el presente Trabajo Final de Graduación estudia el caso específico de un centro educativo privado ubicado en la provincia de Alajuela, el cual implementa un modelo de crecimiento orgánico, estableciendo una estrecha vinculación con el objeto de este estudio.

Como parte del análisis inicial se realizó un diagnóstico FODA en esta institución, que revela datos esenciales para la descripción del problema. Se especifican a continuación:

En cuanto a fortalezas, la institución se distingue por un enfoque visionario orientado al crecimiento por parte de los fundadores y directores, quienes enfocan sus esfuerzos a la mejora continua y un ambiente laboral positivo. Académicamente, mantienen un compromiso con el desarrollo cognitivo a través de la implementación de metodologías activas innovadoras como el Phenomenon Learning (aprendizaje basado en proyectos) y agregado a esto, se interesan por contribuir al progreso social y emocional de la comunidad aprendiente. Este conjunto de fortalezas les permite gozar de un reconocimiento positivo como una opción favorable dentro del sector de servicios educativos privados en Alajuela.

Se identifican debilidades en su mayoría orientadas a la gestión interna, tales como, la falta de claridad en protocolos institucionales, comunicación interdepartamental y distribución de responsabilidades. Sumado a ello, se menciona que existen procesos formativos insuficientes para el personal académico y nula retroalimentación continua. Asimismo, se presentan

limitaciones en la ejecución de acciones planificadas y una infraestructura limitada para la cantidad de población actual.

El centro educativo cuenta con oportunidades como: potencial para expandirse en infraestructura y grados académicos; fortalecer, capacitar e invertir en mejoras para el departamento de inglés y tecnología, por último, fortalecer estrategias de desarrollo humano para la capacitación y retroalimentación continua del personal.

Para finalizar, se deslumbran amenazas como la competencia con otras instituciones educativas cercanas, limitaciones en infraestructura, problemas de comunicación interdepartamental, limitaciones en la comprensión de la estructura organizacional, falencias a nivel administrativo y algunas limitaciones en el ejercicio del liderazgo. En este último aspecto, si bien existe una clara intención de dirigir con visión y compromiso, hay dificultades para establecer procesos sistemáticos de acompañamiento al personal, delegar responsabilidades de manera efectiva y atender las vicisitudes de manera oportuna, es decir, se manifiesta un liderazgo reactivo más que estratégico.

A la luz de esta realidad, la pregunta central que esta investigación busca responder es: ¿Qué modelo de gestión educativa y estilo de liderazgo se puede implementar en un centro educativo ubicado en Alajuela, para garantizar su crecimiento estratégico?

## **b) Antecedentes**

En este apartado, se presentan las contribuciones y estudios previos de diversos autores relevantes para los temas abordados en esta investigación. Para ello, se realizó una revisión de la literatura sobre gestión educativa, desarrollo humano y liderazgo, identificando los conceptos clave y relevantes dentro del periodo de análisis inicial. Este proceso, fue documentado mediante fichas bibliográficas con el fin de establecer las categorías temáticas fundamentales para el estudio y asegurar su correspondencia con la problemática institucional descrita. El análisis de la literatura existente no solo permite identificar lo ya investigado sobre el tema en cuestión, sino que también tiene el propósito de evitar duplicidades y descubrir posibles vacíos en la literatura que puedan ser abordados en este estudio.

Las fuentes se clasifican en nacionales e internacionales, organizadas cronológicamente desde las más recientes hasta las más antiguas. Este ordenamiento responde a una lógica de sistematicidad, lo que permite una comprensión evolutiva del tema y facilita la identificación

de tendencias y cambios en los enfoques a lo largo del tiempo. Al distinguir entre fuentes nacionales e internacionales, se posibilita además un análisis comparativo que puede revelar diferencias contextuales y enfoques metodológicos distintos, enriqueciendo la comprensión del tema en investigación. De esta manera, se asegura que el trabajo esté basado en desarrollos actuales y responda a problemáticas contemporáneas, garantizando la relevancia y originalidad del proceso de investigación.

### **Antecedentes Nacionales**

Chacón y Chinchilla (2023), en su investigación: *La gestión de la persona directiva como líder pedagógico en la implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje de los Circuitos 01, 02, y 07 de la Dirección Regional de Desamparados, San José, Costa Rica*, proponen como objetivo enseñar a la persona gestora educativa aquellas mejoras e innovaciones que se hacen en el área educativa para lograr adaptarlas a su entorno, como guía de su institución, evidenciando que el liderazgo ejercido por la persona gestora influye en una gestión adecuada para la implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA). Además, se destaca la necesidad de capacitar a nivel nacional sobre el DUA. Las autoras concluyen que el propósito general de la persona gestora como líder pedagógico, es responsabilizarse de dirigir los equipos de trabajo del centro educativo, así como gestionar eficientemente los recursos económicos, materiales y humanos para lograr los objetivos. En consecuencia, el líder debe fomentar un ambiente colaborativo que facilite el trabajo en equipo y contribuya al logro de metas compartidas.

El aporte anterior, Chacón y Chinchilla, lo obtienen mediante una investigación de enfoque cualitativo a través de la triangulación de análisis de datos, la cual implica el uso de diversas fuentes de información como entrevistas, observaciones, artículos científicos, tesis, entre otras. Las autoras trabajan con una muestra de 6 personas directoras pertenecientes a 6 instituciones educativas del área de Desamparados.

Por otra parte, Flores (2023), en su aporte a la Maestría en Gestión Educativa de la Universidad Nacional, plasma una investigación sobre la gestión educativa desde el liderazgo, la cual tiene como objetivo incorporar la gestión educativa en el quehacer organizacional de la

Casa Infantil 4Kids para que se fortalezca mediante una propuesta desde el liderazgo, en esta Flores logra desarrollar una propuesta institucional que permitirá mejorar la planificación, evaluación de la calidad del servicio, mejorar en aspectos de convivencia y clima organizacional; aspectos que encuentra cruciales para una gestión eficiente de centros educativos.

Flores realizó su investigación bajo el enfoque cualitativo, revisando documentos y realizando entrevistas. Además, utilizó un proceso de ordenamiento y codificación de la información, la cual obtuvo gracias a la interacción con la totalidad de personal docente y administrativo de la institución en estudio.

En esta misma línea, Artavia y Fallas (2021), buscan fortalecer acciones en los equipos de trabajo administrativos, tomando como base una visión de liderazgo transformacional que permita generar un impacto a largo plazo aprovechando el potencial del recurso humano con el que se cuenta. Para esto, realizan una investigación utilizando la triangulación de datos de fuentes primarias y secundarias, en el equipo administrativo de la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje. Su investigación sintetiza que un buen liderazgo en el área administrativa permite generar sentido de pertenencia, compromiso y lealtad, subrayando la importancia del trabajo en equipo en todos los procesos.

Aunado a esto, Sánchez et al. (2021), realizan una investigación cualitativa en la Escuela Rafael Moya Murillo, con el objetivo de promover una cultura organizacional eficiente desde la gestión educativa. Por medio de entrevistas semiestructuradas y grupos focales aplicados a una muestra de 15 docentes y la directora del centro, obtienen los siguientes resultados: los docentes mencionan que la gestora “les sirve de experiencia para no ser así en algún momento”, además, no son tomados en cuenta para la toma de decisiones en planes y proyectos institucionales y en las pocas oportunidades en las que se les toma en cuenta, mencionan que “se hace a última hora y sin un rumbo claro”. Evidentemente, se demuestra que el modelo de gestión no es el deseado, el trato no es humanitario y no se reconoce la labor docente. De esta manera, los autores recomiendan que las personas gestoras deben tener habilidades de liderazgo positivas, que hagan que su equipo se sienta motivado y que su trabajo sea un ejemplo para promover una cultura organizacional eficiente. Para contribuir al logro de una cultura organizacional positiva, Blanco et al., (2021) concluyen en un artículo científico, lo siguiente:

El clima organizacional es particular en cada centro educativo, la labor de la persona directora en el proceso de gestión de los múltiples factores que intervienen es medular. La atención permanente a manifestaciones del colectivo docente requiere de disposición y democratización de los espacios de reflexión que permitan dialogar sobre las relaciones interpersonales, el trabajo de equipos, la calidad de vida laboral y la motivación. (p. 15)

Los autores que realizan el aporte anterior realizan una investigación de enfoque cualitativo, con cuestionarios con diseño ex post facto y transversal; es decir, analizaron datos en un momento específico sin manipular ninguna de las variables. Su muestra fue de 657 docentes de preescolar, primaria y secundaria pertenecientes a centros educativos públicos de la Dirección Regional de Educación de Heredia.

En este contexto, Sandí (2020), realiza una investigación de tipo acción participativa en la que se plantea el objetivo de buscar estrategias que permitan mejorar el desempeño docente y administrativo de forma transformadora. Su muestra fue de 22 docentes y administrativos del Liceo San Rafael de Alajuela. Sandí logra identificar que existen pocas o nulas habilidades de liderazgo en docentes y administrativos, relaciones personales poco sanas, comunicación de tipo vertical, déficit en trabajo en equipo y mal manejo de conflictos. Para la solución de los aspectos mencionados, la autora desarrolla un plan de intervención gestora que permita el desarrollo de habilidades de liderazgo en docentes y administrativos para mitigar las fallas encontradas.

En el año 2019, Katherine Murillo, realiza un aporte cualitativo con el cual pretende desarrollar habilidades de liderazgo en el personal administrativo del Colegio Cultural de Costa Rica a través de un proceso de Gestión Educativa que permita la proyección social hacia la comunidad escolar. Katherine aplica la metodología FODA, técnica del árbol de problemas, entrevistas y cuestionarios a 6 colaboradores del área administrativa y 4 personas que forman parte de la gerencia a nivel de dirección para obtener los siguientes resultados relevantes para el contexto del presente trabajo: los colaboradores solicitan mejorar la comunicación dentro del área administrativa pero también entre el área administrativa y el área académica, además, los

administrativos mencionan que es necesario desarrollar perfiles de puestos, tener funciones mejor definidas y desarrollar procesos de gestión educativa que permitan una mayor planeación y organización a nivel institucional. La autora destaca la necesidad de proporcionar capacitación en liderazgo al personal del área administrativa, la importancia de trabajar en la mejora de la comunicación desde la gestión educativa y recomienda establecer estructuras en los perfiles laborales y roles de manera más precisa.

Cerdas et al. (2017), se proponen el objetivo de analizar la percepción del colectivo de la población docente y la dirección sobre aspectos de la gestión administrativa en los centros educativos, realizan un artículo científico de enfoque mixto con 192 docentes y 6 responsables directivos de Centros Educativos Públicos Costarricenses; en el cual aplican un cuestionario ad hoc para los datos cuantitativos y entrevistas semiestructuradas para los datos cualitativos, que le permiten llegar a los siguientes resultados relevantes al contexto de este trabajo: el 27% de los docentes indica no saber o no estar de acuerdo con los aspectos que componen la gestión administrativa de los centros en los que laboran y el 59.4% indica que la eficiencia de la gestión administrativa debe estar relacionada a procesos de seguimiento e inducción. Los autores concluyen que la coordinación del personal y el trabajo con los organismos de apoyo es una responsabilidad de la gestión administrativa y que las funciones de manejo presupuestario, coordinación, diseño y evaluación curricular son inherentes a la gestión administrativa. Es decir, se evidencia que la gestión administrativa en los centros educativos enfrenta desafíos relacionados con la comprensión del rol o las responsabilidades del área, por parte del personal.

### **Antecedentes Internacionales**

En el ámbito internacional, Suarez (2023), busca determinar la relación del control interno en los procesos administrativos de un centro educativo de la Región de Callao, Perú; mediante un trabajo de tesis de licenciatura con un enfoque cuantitativo donde utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach ( $\alpha=1.047$ ) para verificar la confiabilidad de los cuestionarios, se empleó el programa SPSS v.29 para el análisis de datos y la prueba de Shapiro-Wilk para evaluar la distribución normal de los datos. El estudio fue realizado con 20 colaboradores que trabajan en el área administrativa y académica de la institución con más de un año de experiencia laboral. Entre sus resultados, se evidencia que el nivel promedio de control interno es del 75%, siendo

este porcentaje ineficiente para el avance positivo de la organización, en el centro educativo no existe disciplina y responsabilidad por parte de los colaboradores, fallan en el cumplimiento de normativas y entregas a tiempo, además, no se da seguimiento a las tareas de cada colaborador por no tener definidas las funciones y definiciones de cada cargo, y es notable la falta de respaldo por parte de la dirección a cada área y proceso, lo que impide una distribución efectiva de recursos y cumplimientos adecuados de las metas organizacionales. La autora recomienda que la organización implemente estrategias que faciliten el cumplimiento de las normativas de la empresa y de los procesos que cada colaborador debería seguir, se recomienda dar seguimiento a las labores con variables de rendimiento y reconocimiento, por último, es indispensable que la institución brinde capacitación al personal administrativo para asegurar la eficiencia laboral y la rendición de cuentas. En cada una de las recomendaciones, es necesario que la dirección respalde al personal en su labor.

Tomando en cuenta el aporte anterior, se evidencia la necesidad de que en los centros educativos exista un departamento de talento humano, tal y como lo analizan Pineda et al. (2021). Los autores concretan un artículo científico de enfoque no experimental, de tipo descriptivo que tiene como objetivo designar responsabilidades descentralizadas y delimitación clara de áreas de trabajo a través de procesos de planeación y organización. El estudio se centra en la Unidad Educativa Particular Nuestra Familia, Ecuador con 61 de 61 funcionarios de la institución. Como instrumentos, los autores aplican encuestas en línea tipo cuestionario con 15 ítems con opciones de respuesta dicotómicas que les permiten obtener los siguientes resultados: más del 50% de los miembros de la organización expresan la falta de un departamento de Talento Humano para aclarar el conocimiento de las funciones y las responsabilidades de los empleados, se evidenció que no todas las áreas reciben una evaluación adecuada, lo que resulta en una falta de claridad para los empleados sobre si están cumpliendo con sus objetivos en su área de trabajo. Como conclusión, se diseña una estructura administrativa para el centro educativo, con el propósito de establecer una planificación efectiva.

En el mismo país del antecedente anterior, Macias et al. (2019), aplican encuestas y realizan entrevistas a 17 docentes y 6 administrativos de la Unidad Educativa Salinas del Cantón San Vicente, Ecuador, con el objetivo de determinar la importancia de la auditoria de gestión y su incidencia en la optimización de los procesos administrativos académicos de la institución.

Los autores realizan un artículo científico de enfoque deductivo y analítico que les permite reflejar que la institución no cuenta con una estructura organizacional ni funciones establecidas. El artículo concluye que la unidad debe emplear técnicas de auditoría con un supervisor y un jefe de equipo que les permita establecer una línea organizacional.

En el año 2019, Pulido y Olivera analizan los cambios en el estilo de dirección de las instituciones de educación básica, mediante la revisión de referencias científicas de estudios teóricos y prácticos de expertos en el área de la gestión administrativa. Los autores concluyen que todos los directores de las instituciones deben poseer conocimientos en Ciencias Administrativas para adaptarse a los cambios y aplicar estrategias de organización y dirección coherentes, anticipadas y funcionales.

En Venezuela, Carely Bello (2019), analiza la comunicación efectiva desde la gerencia educativa del Centro de Educación Inicial San José del municipio Miranda, Coro-Estado Falcón, en la cual toma en cuenta a 16 docentes que representan el 100% de la población del centro educativo. La autora aplica encuestas y cuestionarios en escalamiento tipo Likert de cinco alternativas de respuestas y utiliza el coeficiente de Alfa de Cronbach para determinar la confiabilidad del instrumento, el cual obtuvo un valor de 0,91, lo que lo considera altamente confiable. De su investigación, obtiene que el 63% de la población afirma que la comunicación no es efectiva, se destaca la importancia de transmitir mensajes claros y precisos por parte del gerente para evitar distorsiones y conflictos. El artículo concluye que la comunicación efectiva es trascendental para el buen funcionamiento y la prevención de conflictos.

Con el objetivo de identificar el vínculo existente entre la gerencia educativa y la gestión del cambio en instituciones educativas en la ciudad de Manizales, Colombia, Ospina et al. (2017), publican un artículo científico de enfoque cuantitativo en la revista *Diálogos de Saberes*, para el que aplican herramientas de revisión documental, análisis teórico y diagnósticos aplicados a los directivos de cinco de las diez escuelas participantes. El artículo exhibe que la gerencia educativa cumple un papel esencial en la facilitación de procesos de cambio e innovación que le permitan a la organización adaptarse a las necesidades, se reconoce que la gestión organizacional tiene un impacto significativo en los proyectos educativos (se relacionan de manera directa) y concluye que la gerencia educativa debe priorizar la implementación de

modelos que reestructuren los sistemas y las metodologías aplicadas a nivel administrativo y académico.

Palomino Lozano y Samuel Cirilo (2017), buscan determinar si la gerencia educacional administrativa se relaciona con la calidad de servicio académicos en las instituciones educativas de secundaria, públicas y privadas de la ciudad de Huánuco, Perú. Por medio de encuestas, fichas bibliográficas y escala de Likert, aplicados a 12 directivos de instituciones educativas de secundaria de la región, evidencian que la gerencia administrativa en definitiva se relaciona con la calidad del servicio educativo.

En cuanto a la importancia de las prácticas de recursos humanos en centros educativos de, Runhaar (2017), busca abordar la necesidad de implementar la gestión de recursos humanos (HRM por sus siglas en inglés) en las escuelas de Netherlands, basándose en el análisis y la síntesis de literatura existente sobre el tema, demuestra que los maestros consideran que la constancia y aplicación de prácticas de HRM, influye directamente en su desempeño como docentes y en resultados positivos para los estudiantes, las prácticas de HRM implican también desarrollar programas diseñados para mejorar y actualizar continuamente el conocimiento, las habilidades y las competencias de los colaboradores y se destaca la importancia de diseñar sistemas integrales de HRM que incluyan prácticas que mejoren la capacidad, motivación y las oportunidades para los colaboradores.

En Venezuela, Ocando (2017), analiza la supervisión educativa en las escuelas estatales de educación primaria y media general de Maracaibo 8 del estado de Zulia, mediante un cuestionario de 54 preguntas fundamentadas en la escala de Likert. En los resultados relevantes para este contexto se demuestra que los supervisores educativos participantes del estudio tienen debilidades en las funciones que deben desempeñar y por esta razón, se destaca la importancia de brindar asesoría y evaluación constante al personal que conforma las instituciones para el control de la calidad educativa. El estudio concluye que el cambio y la transformación en la calidad educativa serán posibles si la labor docente es la principal actividad evaluada.

Con el objetivo de enriquecer el entendimiento de la gestión en el contexto educativo, particularmente desde la perspectiva de los directivos de las escuelas públicas, y establecer nuevas bases para su comprensión; Beltrán (2016), realiza un análisis cualitativo centrado en la construcción conceptual en tres escuelas públicas en Bogotá, Colombia, donde a través de

observaciones y entrevistas logra determinar que para los directores es importante mantenerse enfocados en sus “horizontes institucionales”, supervisar acciones y redireccionar las estrategias hacia el éxito y los mismos mencionan que entre sus responsabilidades destacan el desarrollo de actividades educativas que permitan la calidad en los procesos pedagógicos, académicos, administrativos, convivenciales y comunitarios. El artículo destaca la necesidad de revisar la gestión en las organizaciones educativas desde la mirada de quienes hacen parte de ella.

En España, Hermsilla et al. (2016), contextualizan la importancia del liderazgo transformacional en procesos organizacionales. En un estudio cuantitativo aplicado a 47 directivos y 107 subordinados de cuatro organizaciones en las regiones de Vizcaya, Guipúzcoa y Navarra; aportan que el liderazgo transformacional muestra una asociación más fuerte que el liderazgo transaccional con la satisfacción del líder, la efectividad percibida y la motivación. En directivos, el liderazgo transaccional se asocia con la misma fuerza que el transformacional en cuanto a satisfacción y efectividad, pero el liderazgo transformacional tiene una relación más fuerte con la motivación que el liderazgo transaccional. Los autores concluyen que la discrepancia entre la concepción de los directivos sobre los estilos de liderazgo y la eficacia, vinculada a un entorno cultural competitivo, podría obstaculizar los intentos de cambio organizacional.

Como último antecedente, García y Caballero (2015), buscan identificar y comprender las prácticas de liderazgo pedagógico efectivas implementadas por los directivos de centros educativos de educación infantil y primaria en la comunidad autónoma de Andalucía, España. Los autores realizan un análisis cuantitativo basado en frecuencias y porcentajes y pruebas no paramétricas de rangos con signo de Wilcoxon, que aplican a 329 directivos de los centros públicos de educación infantil y primaria de Andalucía. Este análisis les permite evidenciar que 299 directivos mencionan que la rendición de cuentas ante la administración por los niveles de logro alcanzados debe mejorar, 262 directivos resaltan que sienten pertenencia cuando son convocados a reuniones para analizar las prioridades pedagógicas del centro y concluye que no existen sistemas de rendición de cuentas estandarizados que vayan más allá de la supervisión de la inspección, y que exijan responsabilidades por los logros alcanzados.

En conjunto, los antecedentes analizados permiten evidenciar que la gestión educativa, lejos de ser un proceso estático, se encuentra en constante evolución y depende totalmente de

la habilidad de los líderes para adaptarse a las circunstancias únicas de cada institución y para guiar al equipo hacia la calidad. Un aspecto relevante que se obtiene del análisis, es la marcada necesidad de que las personas que asumen roles directivos tengan formación en Ciencias Administrativas, ya que les permitirá potenciar su capacidad para enfrentar los retos cotidianos con una visión estratégica y fundamentada, priorizando no solo la toma de decisiones, sino, el acompañamiento, el trabajo en equipo, la utilización eficiente de recursos y la promoción de un ambiente colaborativo que permita alinear los esfuerzos hacia las metas establecidas.

Además, el dominio de las Ciencias Administrativas contribuye directamente a mejorar las habilidades de planificación, organización, dirección y control de las personas directivas, permitiéndoles mitigar muchos de los desafíos identificados en la literatura. La planificación posibilita anticipar escenarios y establecer metas claras, la organización garantiza el uso eficiente de los recursos y fomenta la participación del personal. La dirección, por su parte, impulsa la motivación y el trabajo en equipo, generando un ambiente colaborativo que fortalece la convivencia institucional y el sentido de pertenencia. Finalmente, el control permite evaluar y ajustar los procesos, consolidando así una cultura de mejora continua, acompañamiento y retroalimentación.

En este sentido, resulta imprescindible reconocer que la efectividad de la gestión educativa depende de las competencias técnicas por parte de los líderes y en su capacidad de construir estructuras organizacionales ordenadas, efectivas y adaptadas al cambio y a los desafíos, que promuevan la participación, la comunicación y el trabajo colaborativo, garantizando una respuesta ágil ante las demandas de su entorno escolar.

### **c) Justificación**

La institución educativa en la que se lleva a cabo esta investigación está adoptando una estrategia de crecimiento orgánico, habilitando un nuevo grado académico cada año hasta completar todos los niveles de preescolar, primaria y secundaria. Este proceso exige la identificación de áreas de mejora y el diseño de un plan estratégico que guíe su expansión de manera estructurada y planificada. Para ello, es crucial desarrollar acciones flexibles que se adapten al cambio, permitiendo una gestión visionaria, orientada a resultados y al éxito continuo, esto va a garantizar que su crecimiento sea orgánico, pero también estratégico.

Para abordar este desafío, tanto en los antecedentes como en el marco teórico de este proceso investigativo, se analizan estudios relacionados con las habilidades de gestión educativa y liderazgo en contextos educativos nacionales e internacionales, en los cuales se ha detectado un vacío relacionado con las habilidades administrativas que fortalecen y les permiten a los directivos mejorar su accionar para gestionar el crecimiento, adaptarse al cambio y tomar decisiones a largo plazo.

Este vacío teórico justifica la necesidad de investigar como los gestores pueden mejorar su liderazgo a través de la integración de los cuatro pilares para la administración -planificación, organización, dirección y control-. Por esta razón, la investigación se centra en desarrollar un modelo de gestión educativa basada en el liderazgo adaptado al contexto específico del centro, para potenciar su capacidad de atención a los desafíos del crecimiento y al alcance de las metas establecidas.

En este sentido, la solución práctica a los problemas observados en la institución requiere de la implementación de estrategias de gestión y del desarrollo de una estructura organizativa sólida y adaptable que les permita a los directivos tomar decisiones basadas en un marco claro de acción. La ausencia de un modelo de gestión efectivo puede desencadenar dificultades operativas en cuanto a coordinación interna, logística, asignación de recursos, atención inoportuna a situaciones, entre otros; impactando directamente en la eficiencia y en el logro de los objetivos institucionales. Siendo así, desde un enfoque práctico este proyecto pretende corregir estas deficiencias y ofrecer parámetros sustanciales sobre los cuales se puede asegurar la mejora continua del centro educativo.

Más allá de la mejora administrativa, este modelo también tiene un impacto tangible en las personas que forman parte de la institución, ya que, un liderazgo informado y capacitado, apoyado por una estructura organizativa estable y organizada, fomenta un ambiente laboral colaborativo, motivador y positivo, permitiendo mejorar la productividad y potenciar el desarrollo profesional de las personas colaboradoras. De esta manera, se buscará atender no solo las necesidades organizativas, sino la influencia que estas tienen en la creación de un mejor clima organizacional. Pineada y Erazo (2021), señalan que “la estructura administrativa ayuda al funcionamiento de la empresa para que resulte de una manera práctica y, por ende, los procesos deben estar claros para quienes laboran en ella.” (p.20), se puede decir que la claridad

en la gestión promueve un entorno que impacta positivamente en la experiencia de toda la comunidad escolar, estableciendo así, un vínculo directo con el ámbito social.

Por otro lado, resulta relevante para el estudio mencionar que en el Noveno Informe del Estado de la Educación se destaca la necesidad de mejorar la formación y capacitación de los directivos educativos, especialmente en áreas como el manejo de instrumentos de gestión, así como de las estrategias para el desarrollo del talento humano. Asimismo, este informe señala que las direcciones con prácticas de liderazgo escolar efectivas son las que más impactan positivamente en las competencias docentes y en el aprendizaje de los estudiantes y se demuestran en los sistemas educativos de calidad de los países de la OCDE (CONARE, 2023, P.149).

A nivel internacional, el Objetivo de Desarrollo Sostenible número cuatro de la Agenda 2030, promueve una educación inclusiva, equitativa y de calidad, haciendo énfasis en la importancia de mejorar el acceso, la calidad y las oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida. En este contexto, la tesis central contribuye al cumplimiento de esta meta, especialmente en cuanto a mejorar la calidad educativa y garantizar una educación de excelencia por medio de mejores prácticas de gestión.

Como conclusión de esta justificación, es imperativo enfatizar que este proyecto contribuye significativamente al conocimiento académico y práctico en el campo de la gestión educativa. Al integrar componentes administrativos, alinearse con las necesidades educativas nacionales de la actualidad y comprometerse con objetivos internacionales que pretenden mejorar los procesos pedagógicos en toda su forma. El estudio garantiza que la información analizada y el modelo propuesto sea relevante, sostenible y capaz de generar un impacto positivo en la calidad educativa y en la comunidad escolar en general.

#### **d) Objetivos**

##### **Objetivo General**

Desarrollar un modelo de gestión educativa basado en el liderazgo, mediante el análisis de los procesos operativos actuales para garantizar un crecimiento estratégico en un centro educativo privado en la provincia de Alajuela.

### **Objetivo Específicos**

1. Identificar los desafíos y las oportunidades presentes en la gestión educativa de un centro educativo privado, para la identificación de necesidades que requieren estrategias de mejora.
2. Definir un enfoque de liderazgo que facilite la adaptación efectiva al crecimiento estratégico de un centro educativo privado.
3. Diseñar un modelo de gestión educativa basado en el liderazgo, orientado al fortalecimiento de la eficiencia operativa y el crecimiento institucional de un centro educativo privado.

### **e) Descripción del escenario: Diagnóstico**

Esta investigación se realiza en un centro educativo privado ubicado en la provincia de Alajuela, Costa Rica, donde la excelencia educativa y el compromiso con la formación integral de los aprendientes son sus pilares. Esta institución inició como una guardería educativa y se ha consolidado como un referente en educación preescolar y primaria en la región, gracias a que han mantenido una visión clara y un compromiso inquebrantable con la innovación y la calidad en la enseñanza.

En esta descripción general del escenario, se evidencian aspectos fundamentales de la institución, desde su historia hasta su proyección futura, abarcando su contexto geográfico, demográfico y su estructura organizativa y normativa.

Actualmente ofrecen servicios educativos en educación preescolar y primaria en un ámbito de acción privado avalado por el MEP. Con respecto al estilo administrativo, este se puede describir como familiar, con socios ajenos a la familia y en un marco de acción privado; lo que puede implicar diferentes enfoques y prácticas en la gestión y toma de decisiones dentro de la organización.

En cuanto a sus inicios, el proyecto fue fundado por una educadora de preescolar que hizo realidad su sueño de construir su propia guardería educativa en el año 2013, ubicándola en un centro comercial cercano a un complejo de condominios. En este espacio recibían niños de los 3 meses a los 12 años y les brindaban cuidados básicos y tutorías escolares. El servicio ofrecido mantenía una calidad tan notable, que los padres de familia que formaban parte de la comunidad impulsaron a la educadora a convertir la guardería en un centro educativo que le facilitara un

seguimiento académico a la educación de sus hijos. Tomando en cuenta los alientos, en el año 2015, la fundadora asumió el reto de inaugurar un centro educativo de enseñanza preescolar, con los niveles de materno, prekínder y kínder. Para el año 2016 graduaron a su primera generación de preparatoria y con el sueño de ir más allá, la fundadora junto a su cónyuge emprendió un viaje internacional con el fin de asesorarse y certificarse en modelos educativos no tradicionales como el aprendizaje basado en proyectos. Juntos contextualizaron lo aprendido para aplicarlo en Costa Rica, marcando la diferencia ante las instituciones ya existentes.

Para el año 2017, transformaron el proyecto de enseñanza preescolar a un centro educativo que utiliza metodologías de enseñanza integrales, activas y participativas, donde el juego y la diversión cumplen un papel fundamental en la formación de los estudiantes. El Aprendizaje Basado en Proyectos es la base que guía los aspectos académicos y es el aspecto que asegura el éxito de la propuesta. Con su primera graduación de preparatoria, la institución ha ido ofreciendo paulatinamente todos los grados de la educación primaria y hoy en el año 2024, se preparan para graduar su primera generación del sexto grado de primaria.

En el análisis de tasas para la cantidad de estudiantes y el crecimiento de la institución, se evidencia que desde el año 2014 y hasta el 2023, el centro educativo muestra una tasa promedio anual de crecimiento del 33,18%. Durante los últimos años este centro de enseñanza ha recibido familias que eligen la escuela por cercanía a sus hogares, la metodología de enseñanza, por recomendación de vecinos; accesibilidad económica y el ambiente escolar, favoreciendo en el crecimiento exponencial de la institución.

A finales del año 2023, recibieron la certificación por parte del Ministerio de Educación Pública, para ofrecer servicios de educación secundaria a partir del año 2025. La secundaria de esta entidad propone posicionarse en el mercado por impartir enseñanza general básica con un enfoque empresarial. Permitiéndole a los estudiantes conocer desde su adolescencia cómo funciona el manejo de un negocio, a través de asignaturas propias como Pensamiento Empresarial, Productividad Empresarial, Habilidades Gerenciales y Habilidades Tecnológicas.

En cuanto al contexto geográfico, el centro se ubica en una zona que mantiene una combinación entre lo rural y lo urbanizado; posee una gran cantidad de comercios, domicilios y fincas.

Las altas temperaturas del clima son un aspecto relevante en el contexto geográficos de la institución, pues el estado físico de los niños y los funcionarios puede verse afectado por cansancio, fatiga, estrés, sed, entre otros. La institución está ubicada en una zona con calles de fácil acceso y tránsito moderado. Su mayor accesibilidad es que se encuentra a pocos kilómetros de la Ruta 27, justo donde se ubican alrededor de 10 condominios residenciales de clase media-alta y alta.

La población del área circundante es variada, hay familias de clase media que se inclinan por los centros educativos públicos de la zona; viven familias de clase media-alta que sus posibilidades les permiten decidir entre lo público y lo privado y por último, las familias de clase alta que sin duda, matriculan a sus hijos en los centros educativos privados de la región. En la zona residen personas extranjeras de países como Estados Unidos, Turquía, México, Colombia, Venezuela, Ecuador, Nicaragua y Perú, quienes también son parte de la comunidad educativa.

En cuanto al sistema organizacional, se identifican diferentes áreas clave de la institución, como Departamento Administrativo, Contable, Académico y Operativo. Esto sugiere una estructura organizativa multifacética que abarca una variedad de funciones y responsabilidades. Los perfiles de funciones se pueden describir como ambiguos o no claramente definidos por escrito, lo que puede dificultar la comprensión de las responsabilidades de cada puesto y limitar la transparencia y la accesibilidad para todos los colaboradores. Actualmente, la institución tiene 235 estudiantes y 45 personas colaboradoras, desglosados según niveles y cargos, tal como se muestra en la Tabla 1 y 2, de la siguiente manera:

Tabla 1

*Distribución por ciclo y género de la comunidad estudiantil del centro en estudio*

<b>Preescolar</b>		<b>I Ciclo</b>		<b>II Ciclo</b>	
<i>Femenino</i>	<i>Masculino</i>	<i>Femenino</i>	<i>Masculino</i>	<i>Femenino</i>	<i>Masculino</i>
39	37	39	64	24	28

*Nota:* Elaboración propia.

Tabla 2

*Distribución del personal del centro en estudio por departamento*

<b>Directivos</b>	<b>Administrativos</b>	<b>Académicos</b>	<b>Operativos</b>
Dir. General	Gestión de Calidad	Coordinación Preescolar	Mantenimiento
Dir. Académica	Contabilidad	Coordinación Primaria	Limpieza
	Recepción	Coordinación Inglés	Cafetería
		Psicología	
		Psicopedagogía	
		Docentes	

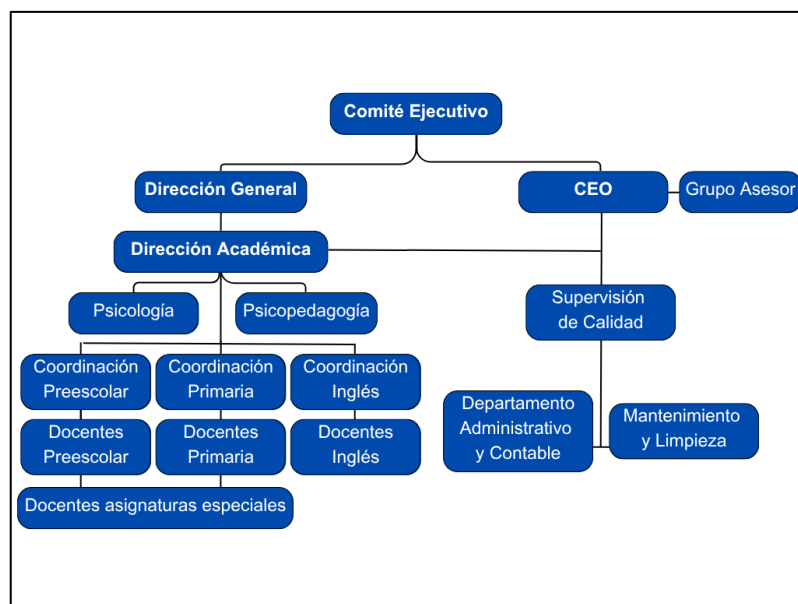
*Nota:* Elaboración propia.

La visión y la misión del centro educativo permiten guían su rumbo hacia el futuro y definen su propósito en la comunidad educativa. Con la visión de convertirse en un centro educativo sólido y confiable con su propio campus para el año 2028, se comprometen a consolidar su posición como líder en la educación de calidad en la región. Esta ambiciosa meta refleja la determinación de la institución de ofrecer un entorno de aprendizaje excepcional y de proporcionar a sus estudiantes las herramientas necesarias para alcanzar su máximo potencial. Por otro lado, la misión, también conocida como "Propósito" dentro de la organización, se centra en promover una educación innovadora y de calidad en un ambiente de bienestar. Inspirados en la dedicación y el amor por la comunidad educativa, esforzándose por contribuir positivamente a la sociedad a través de la formación integral de sus estudiantes. Estos principios fueron cuidadosamente formulados por la Dirección General, Académica y una Consultora de Estrategias Organizacionales en un trabajo conjunto en 2023, y se propone revisarlos cada cuatro años para asegurar su relevancia y alineación con los valores y objetivos de la institución.

En cuanto al organigrama, se menciona que el más reciente fue formulado en 2023 por el Comité Ejecutivo, compuesto por la Dirección General y Académica, sin embargo, se destaca que actualmente está en revisión y reformulación. Esto sugiere un enfoque continuo hacia la mejora y adaptación de la estructura organizativa para garantizar la relevancia en el contexto actual. A continuación, se presenta la figura 1, con la representación gráfica del organigrama.

Figura 1

*Organigrama funcional del centro educativo al año 2023*



*Nota:* Elaboración propia

El apartado sobre la estructura y normativa proporcionan una visión detallada de cómo está organizada la institución y cómo se gestionan sus procesos internos. Los pertenecientes hacen referencia a una Normativa Interna para los Usuarios del Centro Educativo, que incluye los siguientes capítulos:

CAPÍTULO I. Responsabilidades generales del Centro Educativo

CAPÍTULO II. Disposiciones generales con respecto a los niños

CAPÍTULO III. Disposiciones generales con respecto a los padres de familia

CAPÍTULO IV. Disposiciones correspondientes a la Evaluación de los Aprendizajes

CAPÍTULO V. De la Evaluación del proceso de aprendizaje

CAPÍTULO VI. Evaluación de la Conducta

CAPÍTULO VII. Consideraciones administrativas.

Esta norma interna es fundamental para establecer un marco de referencia claro y consistente para la comunidad educativa y esta investigación.

Los ingresos de la institución provienen de pagos anuales o mensuales por servicios académicos, que van desde los ¢200.000 colones mensuales por estudiante, el servicio de guardería después de jornada académica va desde los ¢75.000 mensuales, y servicios de alimentación que van desde los ¢35.000 colones mensuales. Estos pagos son registrados por los padres de familia o tutores. La información permite subrayar la importancia de una gestión financiera efectiva que garantice la sostenibilidad y el funcionamiento adecuado.

Finalmente, se destaca que las organizaciones internas laborales promueven espacios de trabajo creativos, un ambiente laboral positivo, flexibilidad laboral y oportunidades de crecimiento personal y profesional. Esto resalta el compromiso de la institución con el bienestar y el desarrollo integral de su personal, lo que puede contribuir a una cultura organizativa saludable.

Desde este último apartado, se establece la base para llevar a cabo este análisis de investigación, ya que proporciona información crucial sobre la estructura organizativa y normativa. Este contexto detallado permitirá comprender mejor el funcionamiento interno de la institución y cómo se gestionan sus procesos administrativos. Además, permite identificar áreas de oportunidad y posibles mejoras que son objeto de estudio en la investigación. Asimismo, la revisión de la gestión administrativa en cuanto a organización y normativas sugiere un entorno dinámico que podría beneficiarse de una evaluación profunda para optimizar su efectividad. Por lo tanto, este apartado servirá como punto de partida esencial para el desarrollo del trabajo de investigación.

## **Capítulo 2**

### **Marco Teórico**

El marco teórico que sustenta esta investigación proporcionará al lector una base sólida de los componentes esenciales para el desarrollo del estudio. Este marco abarca las principales fuerzas de la Gestión Educativa, el Desarrollo Humano y el Liderazgo. En este capítulo se describen las generalidades de los temas mencionados, ofreciendo una definición clara de conceptos clave, así como un análisis detallado de cómo estas dimensiones contribuyen a la mejora de los procesos educativos y al fortalecimiento de las capacidades institucionales. Además, permitirá una comprensión profunda de los elementos que afectan la calidad educativa y el desarrollo integral de los individuos dentro del sistema educativo.

#### **1. Gestión Educativa**

Para definir el concepto de Gestión Educativa, es fundamental referirse a las destacadas contribuciones de Casassus en sus diversas publicaciones, las cuales lo reconocen como el padre de la gestión educativa. Casassus (2002) define a la gestión educativa como la “gestión del entorno interno, orientado hacia el logro de los objetivos de la escuela” (p. 53). Esta definición resalta que la gestión educativa se enfoca principalmente en cómo administrar eficazmente los recursos y procesos internos de la institución escolar para alcanzar sus objetivos. Es decir, la gestión educativa no solo implica manejar los recursos, sino hacerlo de manera que facilite el logro de metas escolares específicas. El autor también destaca que “el tema central de la teoría de la gestión es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización” (p. 50). Esto sugiere que, la gestión educativa debe basarse en una comprensión profunda de cómo las personas interactúan y contribuyen a los procesos organizacionales. La capacidad de interpretar estos procesos permite adaptar las estrategias de gestión a las dinámicas humanas dentro de la escuela.

Además, enfatiza que la gestión educativa implica tener la “capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada” (p. 51). Según Casassus, una gestión educativa efectiva requiere integrar diversos elementos organizativos, como la estructura institucional, las estrategias de trabajo, los sistemas administrativos, el estilo de liderazgo, las capacidades del personal, y los objetivos generales de la escuela. La relación adecuada entre estos componentes es esencial para asegurar que la gestión sea coherente y eficiente.

En esta línea, Ramírez y Quesada (2019), parafraseando a Pino et al. (2009), explican que:

La gestión educativa constituye el conjunto de actuaciones que se desarrollan en el centro como expresión del gobierno institucional, bajo la conducción y responsabilidad del director, para definir sus objetivos y diseñar la naturaleza y desarrollo de las tareas para alcanzarlos. Implica la participación de todos los miembros en la planificación, ejecución y control de las decisiones y acciones que se toman en los ámbitos: curricular, servicios, recursos y comunidad, en grado y forma acorde con sus capacidades, competencias y roles. (p. 40)

Aunado a esto, Gutiérrez (2019), parafraseado a EDUCANDO (2009), añade que la gestión educativa:

Es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales. (p. 20)

Esta perspectiva pone énfasis en el papel de la gestión educativa como un mecanismo para adaptar y enriquecer los procesos pedagógicos en consonancia con el entorno y las necesidades específicas de la comunidad educativa. Botero (2009) amplía esta perspectiva al afirmar que la gestión educativa no solo aplica principios generales de administración, sino que también se enriquece con aportes de diversas disciplinas, el autor destaca textualmente lo siguiente: “El objeto de la gestión educativa como disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación, por tanto, está influenciada por teorías de la administración, pero además existen otras disciplinas que han permitido enriquecer el análisis, como son. La administración, la filosofía, las ciencias sociales, la psicología, la sociología y la antropología.” (p. 2)

Este enfoque destaca que, además de la gestión interna, es crucial considerar cómo otras áreas del conocimiento influyen en la gestión educativa, proporcionando una visión multidisciplinaria que complementa el análisis de Casassus. Mientras Casassus se centra en los aspectos internos de la gestión, Botero sugiere que integrar conocimientos de diversas disciplinas puede enriquecer el análisis y la práctica de la gestión educativa.

Finalmente, Díaz & Delgado (2014) enfatizan la importancia de un enfoque integral que busca mejorar la escuela y sus iniciativas a través de una planificación y ejecución sistemática. Destacan que:

La gestión educativa es un proceso sistémico que da sentido a las acciones administrativas en el ámbito escolar, con el fin de mejorar las organizaciones, las personas que las integran y sus propuestas o proyectos educativos, se desarrolla y ejecuta mediante planes, programas y proyectos que optimizan recursos, que generan procesos participativos en beneficio de la comunidad. (p. 81)

Esta aproximación resalta que, la gestión educativa, como lo definen estos autores, es un proceso complejo y multidimensional que abarca la administración interna de los recursos escolares, la participación de los miembros de la comunidad educativa, la adaptación a las necesidades locales y regionales, y la integración de conocimientos de diversas disciplinas para enriquecer su práctica y análisis.

### **1.1. Características de la Gestión Educativa**

La conceptualización anterior “permite iniciar con tres de las primeras características identificadas como propias de la gestión: el proceso sistémico, mejora de las organizaciones y los procesos participativos.” Flores (2017). Esto significa que la gestión educativa debe ser entendida como un sistema integrado donde cada componente está interrelacionado, mientras que la mejora de las organizaciones y los procesos participativos son cruciales para adaptarse a las necesidades cambiantes y fomentar un ambiente colaborativo.

Por su lado, Farfán Tigre et. al (2016) citando a La Gestión Educativa (2009) destacan que la gestión educativa implica el cumplimiento de las siguientes características:

Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones. Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos. Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización. Comprometer a todos los actores institucionales. (p.183-184)

Esta descripción enfatiza que una gestión educativa efectiva debe no solo coordinar de manera integral y coherente las decisiones, sino también establecer objetivos claros y estratégicos, planificar para el futuro considerando tanto los desafíos externos como internos, y asegurar la participación de todos los involucrados en la institución. Estas características subrayan la importancia de un enfoque organizacional holístico y participativo en la gestión educativa, que permite adaptarse a las circunstancias cambiantes y mejorar continuamente.

### **1.2. Dimensiones de la Gestión Educativa**

Las dimensiones de la gestión educativa proporcionan un marco integral que abarca diferentes aspectos cruciales para el funcionamiento y la mejora de las instituciones educativas. Para Frigerio y Poggi (1992), estas dimensiones se pueden estructurar en: dimensión pedagógico-didáctica, dimensión organizacional y dimensión administrativa, las cuales se teorizan a detalle, a continuación:

### **1.2.1. Dimensión Pedagógico-Didáctica**

Para Frigerio y Poggi (1992) esta dimensión es fundamental en la gestión educativa, ya que se enfoca en las prácticas educativas y los modelos de enseñanza y aprendizaje que se implementan dentro de la institución. Esta dimensión aborda cómo se diseñan, aplican y evalúan los procesos de enseñanza y aprendizaje, y juega un papel crucial en la calidad y efectividad de la educación que se ofrece.

El Programa de Escuelas de Calidad (PEC) también establece que la gestión pedagógica guía el funcionamiento del quehacer en el aula, incluyendo la planificación, la evaluación y la interacción del docente con sus estudiantes (Farfán & Reyes, 2017). La gestión escolar, por su parte, implica la construcción, diseño y evaluación del quehacer educativo (PEC, 2017, p.1). Acciones para estas dimensiones requieren generar un diagnóstico institucional, establecer objetivos y metas, definir estrategias, y organizar los recursos técnicos y humanos para cumplir las expectativas (De la O Casillas, 2017).

### **1.2.2. Dimensión Organizacional**

La dimensión organizacional se refiere a la estructura interna de la institución educativa, incluyendo “organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios” (Frigerio y Poggi, 1992, p. 182). Un diseño organizacional adecuado asegura que las funciones y responsabilidades estén claramente definidas, facilitando la coordinación y la eficiencia operativa. La estructura organizativa debe adaptarse a las necesidades cambiantes de la institución, permitiendo una flexibilidad que permita ajustar los roles y las tareas según las circunstancias y los objetivos establecidos.

En esta misma línea, El PEC (2010) menciona que la gestión institucional se enfoca en establecer las líneas de acción de cada una de las instancias administrativas, lo que incluye la “generación y producción de proyectos” y el desarrollo de acciones estratégicas en diversas áreas como la administración, gerencia, política personal, y planificación. (PEC, 2017, p.59)

### **1.2.3. Dimensión Administrativa**

Esta dimensión es clave para asegurar que los recursos se utilicen de manera eficiente y que los intereses se alineen con los objetivos institucionales, específicamente, para Frigerio y Poggi (1992), esta dimensión:

se vincula con las tareas que se requieren realizar para suministrar, con oportunidad, los recursos humanos, materiales y financieros disponibles para alcanzar los objetivos de una institución, así como con las múltiples demandas cotidianas, los conflictos y la negociación, con el objeto de conciliar los intereses individuales con los institucionales. (p.182)

Estas dimensiones proporcionan una perspectiva comprensiva sobre cómo deben abordarse los distintos aspectos del funcionamiento institucional. La dimensión pedagógico-didáctica es fundamental para asegurar que los métodos y modelos de enseñanza sean efectivos y estén alineados con los objetivos educativos. La dimensión organizacional enfatiza la importancia de una estructura interna eficiente y adaptable, crucial para la operación fluida y la respuesta a las necesidades emergentes de la institución. Por su parte, la dimensión administrativa asegura que la gestión de recursos y la resolución de conflictos se realicen de manera efectiva, garantizando que los intereses individuales y las metas institucionales se integren de manera coherente.

Este estudio se enfoca en la dimensión administrativa, considerándola un aspecto clave para asegurar que los procesos internos se desarrollen sin problemas y para mantener un equilibrio entre las demandas cotidianas y los objetivos a largo plazo de la institución. Por lo tanto, el siguiente apartado se dedica a examinar en detalle esta dimensión.

### 1.3.Gestión Administrativa

Para Ramírez y Quesada (2019), la gestión administrativa se puede definir como aquella en la que:

Se desarrollan gestiones desde el centro educativo, precisamente desde la administración del centro educativo, tomando en consideración estrategias que involucren a la comunidad, a la población docente y estudiantil, así mismo fortalezcan las dinámicas curriculares y profesionales con miras al mejoramiento de las capacidades comunales de manera integral. (p. 43)

En el aporte anterior, Ramírez y Quesada proponen un enfoque comunitario de la gestión administrativa y para reforzar, realizan la siguiente tabla, representada en esta investigación como la figura 2, que relaciona los indicadores clave de esta gestión:

Figura 2

#### *Indicadores de la Gestión Administrativa*

Subdimensión	Aspectos de medición
Gestión del centro educativo	Todo lo relacionado con temas de infraestructura y elementos físicos, como ambientes sin contaminantes y adecuados para la población estudiantil y docente.
Gestión articuladora de la comunidad	Entendida como aquellas acciones y estrategias desarrolladas para el involucramiento de las familias y la comunidad.
Gestión del talento humano docente	Todas aquellas acciones que fortalezcan el quehacer docentes, por medio de condiciones óptimas que permitan la proyección de motivaciones y la comprensión del contexto de los estudiantes. Sería uno de los agentes de cambio más relevantes.
Gestión familiar y redes de apoyo	La capacidad, por parte del centro educativo, de articular a las familias, con el fin de mejorar las condiciones óptimas para los estudios, así como las estrategias para que sean parte de la toma de decisiones y construcción de acciones para el fortalecimiento de las capacidades de acción educativas.

Fuente: Adaptado de Ramírez y Quesada (2019, p. 45).

Este enfoque enfatiza la importancia de la colaboración y el involucramiento de todos los actores en el entorno educativo, desde la infraestructura y el contexto docente hasta la participación de las familias y la comunidad en el proceso educativo. En esta misma línea, Cerdas et al. (2017), sostienen que “la gestión administrativa se fundamenta en que el centro educativo desarrolla una obra transformadora, por tanto, depende de la participación de cada integrante de la comunidad educativa para que todos los esfuerzos se dirijan en una sola dirección.” (s.p.)

En contraste, González et al. (2020), destacan que la gestión administrativa: “incluye la planificación, organización, dirección y control, supervisadas por la persona directora general, quien asegura que los recursos se utilicen adecuadamente y la información fluya de manera eficiente.” (p. 45)

Ramírez y Quesada, al igual que, Cerdas et al., ofrecen una perspectiva valiosa sobre la gestión administrativa, destacándola como un proceso integral que involucra activamente a todos los actores educativos para mejorar las dinámicas curriculares y profesionales. En contraste, González et al. destacan que la gestión administrativa debe centrarse en funciones específicas dentro de la administración escolar, poniendo especial énfasis en la supervisión y en la eficiencia operativa desde la dirección general. El presente estudio incorpora ambas perspectivas, considerando la gestión administrativa tanto como una disciplina orientada al bienestar de la comunidad educativa, como un conjunto de funciones operativas detalladas.

### **1.3.1. Componentes Administrativos de la Gestión Educativa**

En la gestión educativa, los componentes administrativos juegan un papel crucial en el funcionamiento eficiente y eficaz de las instituciones. Estos componentes aseguran que las operaciones diarias se lleven a cabo de manera ordenada y que los recursos se utilicen de manera óptima. Los cuatro componentes principales—planificación, organización, dirección y control—son esenciales para establecer y mantener un entorno educativo productivo y alineado con los objetivos institucionales.

Koontz y O'Donnell (2016) describen estos componentes de la siguiente manera: La planificación consiste en definir el curso de acción concreto que se debe seguir, estableciendo principios, secuencias de operaciones, tiempos y recursos necesarios para su realización (p. 160). La organización es la parte de la administración que establece una estructura intencional de roles para el desempeño en la institución (p. 160). La dirección se centra en influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y grupales. Esto implica motivar y guiar a los miembros de la organización hacia el cumplimiento de los objetivos (p. 56). El control en la gestión administrativa consiste en observar y supervisar el desarrollo de los planes para identificar desviaciones y tomar medidas correctivas cuando sea necesario. Añaden que el control incluye la medición del desempeño actual, comparándolo con un estándar establecido, y la adopción de medidas correctivas para corregir cualquier diferencia (p. 173).

Los componentes administrativos de la gestión educativa son interdependientes y esenciales para el éxito institucional. La planificación proporciona una guía clara para las acciones futuras, la organización asegura una estructura eficaz para la ejecución de tareas, la dirección motiva y guía al personal hacia el logro de objetivos, y el control garantiza que las operaciones se alineen con los estándares establecidos.

#### **1.4. Perspectiva de Calidad Total**

El modelo de perspectiva de calidad total ha sido abordado por diversos autores desde distintas concepciones, ofreciendo una visión integral sobre su aplicación y limitaciones en el contexto educativo.

Casassus (2000) destaca que la perspectiva de calidad total se enfoca en la optimización y eficiencia operativa, aplicando principios de mejora continua y reducción de costos en diversos ámbitos y permite mejorar los procesos a través de acciones que incluyan la reducción de la burocracia, disminución de costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de la productividad y creatividad en los procesos. Según Casassus, este enfoque implica una revisión sistemática y continua de los procesos de trabajo para identificar y eliminar desperdicios, requiriendo la participación activa de los trabajadores hacia el mejoramiento continuo de sus labores. (p. 57). En contraste, Juran (1988) define los componentes centrales de la Calidad Total como la:

Identificación de los usuarios y de sus necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, la mejora continua de las distintas partes del proceso y la reducción de los márgenes de error que hacen más caros los procesos. (p.35)

Juran se enfoca en la creación de sistemas y procesos que aseguren la calidad mediante la estandarización y la eliminación de errores, siguiendo una lógica similar a la de Casassus en cuanto a la optimización y la eficiencia.

Sin embargo, Espinosa (2017) critica la aplicación directa de la Perspectiva de Calidad Total en la educación, argumentando que la educación y la dignidad de las personas no pueden reducirse a un enfoque meramente utilitario o técnico. Según Espinosa, aplicar estos principios empresariales a la educación puede deshumanizar el proceso educativo, al tratar a los estudiantes y al sistema educativo con una perspectiva reduccionista y orientada únicamente a la eficiencia y los resultados cuantitativos (p. 70).

Por otro lado, Vega (2012), parafraseado por Espinosa (2017), señala que al introducir la noción de calidad en la educación se incorporan aspectos propios del mundo empresarial, como el control de calidad, el mejoramiento de calidad y el aseguramiento de la calidad. Estas denominaciones tecnocráticas atribuyen a la educación los mismos atributos exigidos en el ámbito empresarial: eficiencia, rendimiento, productividad incrementada a bajo costo, satisfacción del cliente, competitividad, eficacia, innovación, rentabilidad, éxito y excelencia (p. 70). Este enfoque sugiere una integración de prácticas empresariales en los sistemas educativos, que puede generar tensiones entre los objetivos educativos y las expectativas empresariales.

Aunado a esto, Antúnez (1999), citado en Gajardo y Ulloa (2016) enfatizan que una perspectiva de calidad total desde el liderazgo educativo, debería cumplir con parámetros como la adecuación y uso eficiente de los recursos personales y materiales en función de los objetivos establecidos, implementación de controles internos, externos, técnicos y sociales para evaluar y mejorar tanto la teoría como la práctica y la creación de un clima institucional positivo y motivador. (p. 21)

En conclusión, la Perspectiva de Calidad Total aporta principios valiosos para la mejora de procesos y la eficiencia operativa, pero su aplicación en el contexto educativo debe ser cuidadosamente considerada. Mientras que Casassus, Juran, Gajardo y Ulloa, proporcionan una visión de mejora continua y eficiencia que puede enriquecer la gestión educativa, Espinosa y Vega advierten sobre los posibles conflictos y limitaciones de aplicar enfoques empresariales a la educación, destacando la necesidad de equilibrar la eficiencia con la dignidad y el propósito educativo.

## **2. Desarrollo Humano**

Bustamante (2021), resalta que:

el gestor educativo debe desarrollar habilidades de dos tipos, unas derivadas de las Ciencias Formales orientadas a la gestión y administración de recursos, y otras provenientes de las Ciencias Humanas y Sociales, que aportan los conocimientos y habilidades para fortalecer la misión propia del gestor educativo, partiendo del presupuesto de que su labor va más allá de la gestión y administración de recursos, programas y proyectos para la comunidad que lidera, y que su fin último, es el desarrollo y mejoramiento de las condiciones de vida de las personas que se ven afectadas por su labor. (p.95)

El aspecto de las Ciencias Humanas y Sociales que debe aplicar un gestor educativo en sus proyectos educativos institucionales, se puede definir como “Desarrollo Humano”. Bustamante (2021) realiza una amplia investigación conceptual donde cita a cinco referentes y aportan lo siguiente al respecto:

El Desarrollo Humano en las reflexiones contemporáneas puede expresarse en términos de desarrollo autorresponsable, en González (2002); de desarrollo endógeno, en Boisier (2004); de trabajo conjunto entre desarrollo y antropología filosófica, en García Bacca (1997); de desarrollo a escala humana, en Max-Neef (1993); o de desarrollo de las capacidades humanas, en Nussbaum (2012); existe un aspecto fundamental que es común en estos enfoques y que consiste en reconocer al ser humano como un sujeto de decisión y acción en la búsqueda de su propio desarrollo... (p. 113)

Siendo así, la práctica del desarrollo humano le permite al gestor educativo “orientar sus esfuerzos a mejorar las condiciones de vida de su comunidad educativa y a empoderar a las personas que la integran en la búsqueda de su propio desarrollo.” (Bustamante, 2021, p. 113)

En este contexto, es crucial que el gestor educativo no solo entienda la importancia del desarrollo humano, sino que también se comprometa plenamente con los objetivos que desea alcanzar. Este compromiso implica un proceso continuo de identificación de necesidades y de autoevaluación. La autoevaluación, en este caso, no es simplemente una revisión superficial, sino una herramienta fundamental que facilita un análisis profundo y detallado de la situación actual, permitiendo identificar debilidades y diseñar estrategias efectivas para superarlas. Aportan en este sentido Jiménez et. al (2016) que:

... cuando se está convencido de lo que se quiere lograr y se tienen unas necesidades detectadas, se llegará a realizar una autoevaluación clara, que suministrará como resultado un proceso completo y con un sentido de análisis profundo que evidenciará las falencias y las posibles soluciones a una situación determinada que necesitará de sus experiencias y capacidades. (p. 200)

Para que todo este proceso sea verdaderamente eficaz, resulta imperativo disponer de una planificación estratégica sólida. La planificación estratégica establece un marco estructurado que orienta las acciones del gestor educativo, garantizando que cada iniciativa esté alineada con los objetivos a largo plazo de la comunidad educativa. Mediante una planificación meticulosamente definida, es posible anticipar contingencias, optimizar la asignación de recursos y establecer métricas precisas para evaluar el progreso. En última instancia, la planificación estratégica no solo facilita la implementación de soluciones, sino que también asegura que el desarrollo humano se lleve a cabo de manera coherente y sostenible. Esta unión permite la elaboración del siguiente apartado del marco teórico.

## **2.1. Planificación Estratégica**

En el contexto educativo actual, donde las instituciones enfrentan desafíos y oportunidades en constante evolución, la planificación estratégica se presenta como una herramienta esencial para asegurar la efectividad y el éxito institucional. Este proceso no solo guía a la organización en la consecución de sus objetivos, sino que también facilita la integración de esfuerzos y recursos en todos los niveles de la organización. Tal como lo definen Hernández & Fernández (2018), parafraseando a Álvarez et al. (2011), en el siguiente texto:

se define la planificación estratégica como el proceso mediante el cual los diferentes niveles de la institución educativa se ajustan para que las acciones emprendidas contribuyan al logro de las metas de la organización. La planificación estratégica como producto de un ejercicio de reflexión transdisciplinario debe incorporar la calidad para que las instituciones educativas construyan una cultura de mejora continua. (p. 70)

En consecuencia, la planificación estratégica no solo orienta y coordina los esfuerzos a nivel institucional, sino que también sienta las bases para una gestión eficaz y centrada en la calidad. Al integrar un enfoque reflexivo y transdisciplinario, se facilita un ordenamiento estructurado de las actividades funcionales y se promueve una toma de decisiones informada. Esta aproximación integral es esencial para que las instituciones educativas logren sus metas con eficacia, mejorando así su desempeño operativo y fortaleciendo su capacidad para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en un entorno en constante cambio.

En concordancia, Astete et al. (2022), parafraseando a Armas et al. (2017), mencionan que la planificación estratégica:

Se constituye en una ruta que posibilita el ordenamiento de todas aquellas actividades funcionales de la institución o empresa y contribuye a orientar los debates de la gestión, así como la toma de decisiones para establecer las necesidades, y adoptar decisiones para el buen logro de las metas propuestas, aumentando la eficacia operativa. (p.5)

Aunado a esto, para alcanzar la eficacia operativa y la mejora continua, es fundamental que la estrategia de una institución esté alineada con su estructura organizativa. Esta sincronización garantiza que la estructura respalde efectivamente los objetivos estratégicos, en lugar de ser un factor determinante en la formulación de la estrategia. De esta manera lo posiciona Bello (2023), parafraseando a Alfred Chandler (1962): “la estrategia de la empresa debe estar en consonancia con su estructura organizativa para lograr el éxito a largo plazo, porque la estructura organizativa de una empresa es el resultado de su estrategia y no al revés” (p. 4). Tomando lo mencionado como base, se puede decir que la eficacia operativa y la mejora continua están intrínsecamente vinculadas a la alineación entre la estrategia y la estructura organizativa, definida por la visión, misión y los objetivos curriculares. Esta sincronización previene la desviación del rumbo y asegura que la institución opere conforme al plan inicial.

En el marco de esta investigación, es fundamental resaltar que la planificación estratégica debe integrarse con los componentes administrativos de la gestión educativa, tales como planear, organizar, dirigir y controlar (Castillo, 2005). Esta integración no solo establece las metas y estrategias, sino que también optimiza la implementación mediante una gestión eficaz de los recursos. En este contexto, “los recursos no humanos (insumos, aulas, bibliotecas, instalaciones deportivas, etc.) y trabajando con personas (estudiantado, cuerpo docente y administrativo) motivándolas para hacer realidad las metas de la organización” (Hernández & Fernández, 2018, p. 70), tal como parafrasea Castillo (2005), juegan un papel crucial en asegurar que las estrategias formuladas se traduzcan en resultados concretos y alcanzables.

Tomando en cuenta lo anterior, para asegurar que esta planificación se traduzca en resultados tangibles, es fundamental la implementación adecuada de habilidades directivas: gestión de procesos, control y evaluación. Estos elementos aseguran una asignación eficiente de recursos, proporcionan dirección clara y liderazgo efectivo, y permiten la adaptación y mejora continua de las prácticas educativas. Sin estas habilidades, existe el riesgo de desperdiciar recursos, estancarse en metodologías obsoletas, y no lograr resultados satisfactorios en términos de rendimiento estudiantil y satisfacción del personal.

## **2.2.Habilidades Directivas**

De acuerdo con la Real Academia Española (2024), el concepto de "habilidad" proviene de la palabra latina *habilitas*, -átis, que significa 'aptitud, idoneidad'. A este término se le atribuyen sinónimos como capacidad, disposición, aptitud, competencia, experiencia y cualidad. Por otro lado, el término "directivo" deriva del latín *mediev* y se refiere a la facultad o virtud de dirigir.

Las habilidades directivas representan el conjunto de competencias críticas que los líderes deben poseer para gestionar eficazmente personas, recursos y estrategias dentro de una organización. Según Vivar (2018), las habilidades directivas son entendidas como aquellas “capacidades para influenciar y alinear hacia un mismo fin a las personas de la organización, motivándolas y comprometiéndolas hacia la acción y haciéndolas responsables por su desempeño” (p.1). En esta misma línea, es necesario que los directivos en las organizaciones, sean capaces de sentirse a gusto con los demás, de aceptar riesgos, adaptarse al cambio, y orientar a la acción y continuar hasta lograrlo, de generar ideas creativas y minimizar la angustia o temores en los colaboradores, de mostrar capacidad para relacionarse, de hacerse escuchar cuando se requiere (Luján 2018). Se puede decir entonces que, las habilidades directivas son clave para una gestión eficaz, ya que permiten a los líderes influir y alinear al equipo con objetivos comunes, promoviendo la motivación y la responsabilidad. Quienes dominan estas habilidades facilitan la implementación de estrategias y fomentan un entorno de trabajo positivo y orientado al logro.

Las habilidades directivas, no solo permiten una gestión eficiente de los recursos y las personas, sino que también son cruciales para el desarrollo humano dentro de la organización. Aporta a este respecto Monge (2017):

Es el estilo de dirección y el liderazgo que ejerce el director de la educación el que determina el desarrollo de un sano clima organizacional, y por ende de adecuadas condiciones laborales, para que el personal a cargo se desenvuelva en un ambiente que le motive y le estimula a cumplir su labor; su rol de mediador pedagógico. (p. 56)

En conclusión, las habilidades directivas son fundamentales para la gestión efectiva dentro de una organización, ya que permiten a los líderes coordinar personas, recursos y estrategias de manera eficiente. Estas competencias no solo facilitan la alineación del equipo con los objetivos comunes y la promoción de un entorno positivo, sino que también son cruciales para el desarrollo humano y la creación de un clima organizacional saludable. Tal como destaca Monge (2017), el estilo de dirección y liderazgo influye directamente en las condiciones laborales y en la motivación del personal. Por lo tanto, en el marco del estudio presente, se abordarán específicamente las habilidades de comunicación efectiva, toma de decisiones y resolución de conflictos, que son esenciales para una gestión educativa exitosa.

### **2.2.1. Comunicación Efectiva**

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

La comunicación efectiva en la gestión educativa requiere la capacidad de expresar ideas y expectativas con claridad y precisión, evitando ambigüedades, así como la habilidad de escuchar activamente, comprendiendo las preocupaciones y sugerencias de los demás para fomentar un ambiente de respeto y colaboración. Esta competencia también abarca la provisión de retroalimentación constructiva y motivadora, adaptando el estilo de comunicación según el contexto y la audiencia, con sensibilidad a las diferencias culturales y niveles de comprensión.

Es fundamental seleccionar los canales de comunicación más adecuados para cada tipo de mensaje y mantener una comunicación transparente y honesta, lo que fortalece un ambiente de apertura y confianza en la cultura organizacional. Para Fallas & Mena (2024):

Una persona gestora educativa debe ser líder comunicativo, capaz de transmitir su misión, visión y metas, de manera oportuna a las demás personas, dar retroalimentación constructiva, mantener una comunicación abierta y efectiva con todos los implicados y adaptarse a diferentes situaciones comunicativas. La comunicación deficiente puede traer malentendidos, desinformación, desmotivación y confusión, lo que puede afectar en gran medida el desarrollo y éxito de la institución educativa. Por lo tanto, se considera que la competencia comunicativa es clave para el buen desempeño del líder educativo. (p. 29)

La comunicación deficiente puede traer consigo malentendidos, desinformación, desmotivación y confusión, los cuales pueden afectar en gran medida el desarrollo y éxito de la institución educativa. Según Robbins y Judge (2017), la falta de una comunicación clara y efectiva puede llevar a conflictos innecesarios y a una disminución de la moral y el compromiso del personal.

La capacidad de transmitir claramente la visión y las metas estratégicas de la organización alinea a todos los miembros hacia un objetivo común y facilita la toma de decisiones. En este contexto, la competencia comunicativa es clave para el desempeño del líder educativo, permitiéndole inspirar y motivar a su equipo. Una comunicación efectiva no solo mejora las relaciones internas, sino que también fortalece la imagen y reputación del centro educativo y su metodología de trabajo.

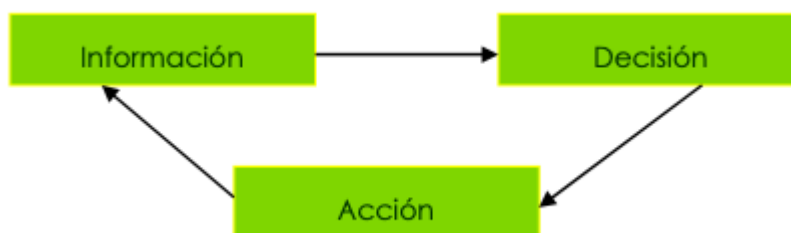
### **2.2.2. Toma de Decisiones**

La toma de decisiones es una competencia fundamental dentro del conjunto de habilidades directivas necesarias para el liderazgo efectivo en cualquier organización, incluyendo el ámbito educativo.

Este proceso implica la capacidad de analizar situaciones complejas, evaluar diversas opciones y seleccionar el curso de acción más adecuado para alcanzar los objetivos organizacionales. Según Davis (2000), una decisión es la elección de la alternativa más adecuada entre varias posibilidades para lograr un estado deseado, considerando las limitaciones de recursos. Canós et. al (2017, p. 2) resaltan que “una de las principales funciones de los directivos en la empresa es la planificación, entendida como el proceso de toma de decisiones con el que es posible alcanzar los objetivos previamente planteados”. Además, Canós et. al (2017, p.4), referenciando a (Claver et al., 2000) mencionan que “Con información podemos tomar una decisión, que impulsa a la implementación de una acción. Esta acción genera nueva información con la que se retroalimenta el proceso y se vuelve a iniciar la necesidad de tomar nuevas decisiones.” (p. 44) A continuación se presenta en la figura 3 la referencia gráfica del ciclo:

Figura 3

*Proceso de Toma de Decisiones*



Fuentes: Canós et al. (2017)

En el contexto educativo, la toma de decisiones efectiva es crucial para la asignación eficiente de recursos escasos, la gestión de crisis imprevistas que pueden afectar el desarrollo escolar, la implementación de políticas educativas que promuevan la equidad y la calidad educativa, así como para la resolución ágil de problemas cotidianos que impactan el funcionamiento diario de la institución. Canós et. al (2017), parafraseando a Greenwood (1978) describe la fase inicial del proceso como la fase de inteligencia, que consiste en identificar y definir claramente el problema que requiere una decisión, realizando un análisis exhaustivo tanto interno como externo para recopilar información relevante.

Sin embargo, es común cometer errores como resolver el problema incorrecto o tomar decisiones prematuras debido a la falta de organización o excesiva dependencia de la intuición en lugar de métodos estructurados.

Posteriormente, en la fase de diseño o modelización, se exploran y enumeran todas las alternativas posibles, seguida de la fase de selección donde se elige la mejor alternativa basada en criterios como la factibilidad y la contribución a la resolución del problema. En la fase de implantación, se ejecutan las acciones correspondientes a la alternativa seleccionada, y finalmente, en la fase de revisión, se evalúa la efectividad de la decisión implementada y se realizan ajustes si es necesario. En resumen, la toma de decisiones dentro del ámbito educativo no solo requiere habilidades analíticas y estratégicas, sino también una capacidad para gestionar la incertidumbre y utilizar eficazmente los recursos disponibles, asegurando así un liderazgo educativo efectivo y adaptativo. (Canós et. al, 2017), parafraseando a Greenwood (1978).

### **2.2.3. Resolución de Conflictos**

El conflicto es una parte inherente de la vida organizacional. Según Verasteguí (2019), parafraseando a Robbins (2009), se define como un proceso en el que una parte, ya sea una persona o un grupo, percibe que sus intereses se encuentran en oposición a los de otra parte o que son negativamente afectados por ella. Esta definición resalta la naturaleza intrínseca de los conflictos en cualquier entorno donde interactúan diversos actores con intereses potencialmente contradictorios.

Los conflictos pueden manifestarse a diferentes niveles dentro de una organización. Los conflictos individuales o intrapersonales ocurren internamente en una persona y solo afectan a quien los experimenta. Álvarez (2014) describe estos conflictos como aquellos en los que una persona siente que sus intereses están siendo lesionados por otra persona, grupo o institución. Por otro lado, los conflictos grupales surgen cuando un grupo con identidad propia se siente perjudicado por la mayoría que impone sus ideas sin considerar la opinión de la minoría. Según Álvarez (2014), estos conflictos se producen cuando un grupo compite por el poder de influencia e incluso por la supremacía institucional. Por su parte, los conflictos estamentales, descritos por Hellriegel et al. (1999), se producen cuando un estamento, como padres, estudiantes o docentes, siente que sus intereses no son considerados por otra categoría o institución con poder.

Es fundamental reconocer el conflicto como una realidad que debe ser abordada mediante técnicas específicas de resolución. Sánchez (2012) destaca que los conflictos, aunque inevitables, ofrecen oportunidades de aprendizaje y que la clave es aprender a manejarlos eficazmente.

Chiavenato (2013) define la resolución de conflictos como el proceso de administración de los conflictos en una organización, de manera que se puedan influir en los resultados constructivos o destructivos que estos puedan tener sobre futuros episodios de conflicto. En otras palabras, la resolución de conflictos es una técnica que impacta el manejo de conflictos en la organización.

Las técnicas de resolución de conflictos se pueden clasificar en cuatro categorías principales: negociación, mediación, conciliación y arbitraje. Las cuales, se conceptualizan a continuación:

La negociación es un proceso en el cual se analizan los acuerdos y se comparan los puntos de vista de las partes en disputa. Kinicki y Kreitner (2013) definen la negociación como un procedimiento voluntario de resolución de problemas cuyo objetivo es alcanzar un acuerdo que satisfaga los intereses comunes de ambas partes.

Araujo (1997) describe la mediación como un proceso pacífico y cooperativo cuyo propósito es lograr un acuerdo rápido entre las partes en conflicto. El mediador actúa para acercar a las partes, identificando los intereses de ambas para alcanzar un consenso.

Araujo (1997) define la conciliación como: "un proceso de negociación asistida por un tercero imparcial que facilita y promueve la comunicación entre las partes en disputa a fin de lograr la armonización de intereses, proponiendo fórmulas de solución que conlleve a la redacción de un acuerdo que evite el litigio judicial promovido o por promoverse" (p. 154).

Según Kinicki y Kreitner (2013), el arbitraje implica la participación voluntaria o requerida en un procedimiento formal ante un tercero neutral en un entorno de tribunal. En algunos casos, se presentan pruebas y testigos, y el árbitro emite una decisión vinculante.

Finalmente, para garantizar una resolución efectiva de conflictos y un continuo progreso organizacional, es esencial integrar la participación activa de todos los miembros del grupo. En esta línea, Monge (2017) subraya que:

Es fundamental que exista (...) la participación del grupo ya que sus aportes y experiencia, estimularan la creatividad para la resolución de problemas y mejoramiento de la organización, así como el reconocimiento de los puntos a mejorar, la autocrítica y, la reflexión y evaluación de las acciones que se ejecuten. (p. 64-65)

En resumen, la resolución de conflictos es una habilidad esencial dentro de la gestión directiva, ya que permite abordar y manejar las tensiones y discrepancias que surgen en las organizaciones. Al aplicar técnicas como la negociación, mediación, conciliación y arbitraje, los líderes pueden facilitar la armonía y mejorar la cohesión entre los distintos actores organizacionales. El enfoque en una resolución efectiva no solo contribuye a resolver disputas de manera constructiva, sino que también promueve un ambiente de trabajo positivo y colaborativo. En este contexto, la participación activa de los grupos involucrados y la integración de sus aportes son fundamentales para garantizar una gestión de conflictos que impulse el desarrollo y el éxito organizacional.

#### **2.2.4. Gestión de Procesos**

Para Carrasco (2011), la gestión de procesos es “una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización.” (p. 9), para este autor, los procesos son óptimos, productivos y se supervisan mediante indicadores que se monitorean regularmente. Están elaborados de acuerdo con estándares de excelencia y son reconfigurados de manera sistemática. Además, se perfeccionan de manera continua.

Para garantizar el éxito en la gestión de procesos dentro de un centro educativo, es fundamental adoptar un enfoque sistemático que permita una comprensión profunda de las actividades realizadas. Este análisis exhaustivo permite a las instituciones optimizar sus operaciones, en este contexto, Soto (2021) enfatiza que la gestión de procesos:

Implica que las instituciones realicen un estudio de las tareas que se ejecutan. Este estudio parte de la valiosa experiencia adquirida por todos los actores involucrados para determinar las rutas y tiempos, y conformar los procedimientos que permitan el alcance de los objetivos de calidad. (s.p)

Hernández & Fernández (2018) aportan que: “El establecimiento de manuales, procedimientos, expedientes, estadísticas, etc., es fundamental para constituir instituciones educativas con grado de madurez óptimo para la consecución de sus objetivos administrativos y académicos y, alienados estos, con la planificación estratégica institucional.” (p. 82)

La gestión de procesos en un centro educativo es crucial para asegurar el funcionamiento eficiente y efectivo de la institución. Este enfoque abarca la planificación, ejecución y supervisión de actividades clave, que son esenciales para el desempeño y el cumplimiento de los objetivos educativos y administrativos. Implementar una gestión de procesos adecuada asegura que todos los aspectos operativos estén alineados con los objetivos de calidad, mejorando la eficacia de la institución y contribuyendo al éxito general del centro educativo.

### **2.2.5. Control y Evaluación**

El control y la evaluación del desarrollo humano en centros educativos son fundamentales para garantizar que las prácticas pedagógicas y administrativas contribuyan efectivamente al crecimiento integral de estudiantes y personal. Este proceso no solo abarca la supervisión de la implementación de políticas y estrategias, sino también el análisis continuo del impacto que estas tienen en el ambiente educativo. Para Chiavenato (2012):

El sistema de control depende de la información inmediata respecto al desempeño, y la unidad de medida y evaluación debe estar de acuerdo con un patrón predeterminado y estar expresable en tal forma que facilite la comparación entre el desempeño y el patrón de desempeño deseado. (p. 372)

Para lograr un desarrollo humano óptimo, es esencial establecer indicadores claros que permitan medir el progreso en términos de competencias, habilidades y actitudes. La evaluación debe ser un proceso dinámico que integre la retroalimentación de todos los actores del entorno educativo: estudiantes, docentes y personal administrativo. Esto permite identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias en función de los resultados obtenidos. En este respecto, Jiménez et. al (2016) resaltan que “La realidad es que los seres humanos necesitan motivación y retos para alcanzar un desarrollo que les permita medir sus avances y retrocesos.” (p. 200)

Además, la evaluación debe considerar tanto el desempeño individual como el colectivo, promoviendo un entorno en el que el aprendizaje y el desarrollo personal sean prioritarios. La información recolectada durante el proceso de evaluación debe ser utilizada para fomentar un ambiente de mejora continua, donde se valoren los logros alcanzados y se aborden de manera efectiva las áreas que requieren atención.

En definitiva, un enfoque integral y participativo en el control y la evaluación del desarrollo humano asegura que los centros educativos puedan adaptarse y evolucionar, optimizando así su capacidad para cumplir con sus objetivos y contribuir al desarrollo pleno de sus miembros.

### **3. Liderazgo**

En el ámbito educativo, Quesada, Montano y Rosabal (2018) definen gestión como “un proceso por el cual se desarrollan una serie de acciones coordinadas y armonizadas” (p. 34). Estas acciones deben centrarse en la mejora constante de la calidad educativa, una tarea fundamental que debe ser abordada por las personas directoras escolares. La integración de estrategias de liderazgo en la gestión educativa ha adquirido una relevancia significativa, especialmente a partir de la posguerra, donde los estudios de liderazgo, inicialmente provenientes de disciplinas ajenas a la educación, comenzaron a aplicarse en el entorno escolar, con el fin de optimizar el desempeño y la calidad de las instituciones educativas (Díaz y Veloso, 2019, p.11).

El liderazgo, como componente esencial de la gestión, debe concebirse de manera integral. Como destaca Chiavennato (2004), citado en Garbanzo y Orozco, (2010), el liderazgo es un componente esencial en la gestión educativa, ya que el administrador debe poseer la capacidad de motivar y orientar eficazmente a los miembros de la organización. Se trata de un proceso de influencia interpersonal que se ejerce en un contexto determinado y está alineado con la consecución de los objetivos institucionales. (p. 22) Esta visión enfatiza la importancia de la figura del líder educativo, quien debe ser capaz de movilizar a la comunidad educativa hacia el cumplimiento de los objetivos y la mejora continua del entorno escolar.

Cuesta & Moreno (2021), publican un artículo científico titulado “El concepto de liderazgo en los espacios educativos: alcances y límites de un término elástico”, donde aseguran que el liderazgo está estrechamente relacionado con el éxito de una organización, de la siguiente manera:

El liderazgo se ha convertido en cualidad central para la gestión de las organizaciones. Las instituciones educativas, abocadas al cumplimiento de indicadores de calidad, han encontrado en el liderazgo un factor determinante para el cumplimiento de sus metas y el desarrollo de sus propósitos y misiones de manera eficiente. (párr. 4)

El liderazgo transformacional es un enfoque que enfatiza la capacidad del líder para inspirar y motivar a sus seguidores hacia la realización de cambios significativos y positivos dentro de una organización. Gran parte del pensamiento sobre el liderazgo transformacional fue influenciado por James McGregor Burns (1978), quien escribió un libro exitoso sobre liderazgo político. Burns define que liderazgo transformador apela a los valores morales de los seguidores en un intento de elevar su conciencia sobre los problemas éticos y movilizar su energía y recursos para reformar las instituciones. (Yukl, 2002, p.321). Este estilo de liderazgo en entornos educativos permite a los directivos no solo gestionar recursos y procesos, sino también influir en el crecimiento personal y profesional de su equipo, logrando una gestión educativa de calidad y de mejora constante.

Innovation Factory Institute (2022), resalta que McGregor Burns en los años 70 propuso las acciones del liderazgo transformacional como “cuando una o más personas se comprometen con otras de tal manera que líderes y seguidores se elevan mutuamente a niveles más altos de motivación y moralidad.” (párr.3)

### 3.1. Componentes del Liderazgo Transformacional

En 1985, Bernard M. Bass, un destacado investigador del liderazgo y profesor de la Universidad de Binghamton, expandió las ideas de Burns para desarrollar la teoría del liderazgo transformacional de Bass. Esta teoría se compone de cuatro elementos clave del liderazgo transformacional y se pueden observar en la figura 4.

Figura 4

*Elementos del Liderazgo Transformacional*



Fuente: Innovation Factory Institute (2022)

López et al. (2017), aportan que la estimulación intelectual es la “capacidad para fomentar el razonamiento, la imaginación y la resolución de problemas para generar soluciones de una forma creativa e innovadora.” La estimulación intelectual es un comportamiento que influye en los seguidores para que vean los problemas desde una nueva perspectiva y busquen soluciones más creativas (Yukl, 2002, p.322). Cuando un líder estimula intelectualmente a sus seguidores consigue que sean más creativos e innovadores, de esta manera logra cuestionar las presunciones, replantear los problemas, direccionándolos a encontrar soluciones alternativas (López et. al, 2017; Bass y Bass, 2009).

La consideración individualizada incluye brindar apoyo, aliento y entrenamiento a los seguidores (Yukl, 2002, p.322) y para López et. al (2017):

está relacionada con aquellas características del líder transformacional que le permiten tener en cuenta las necesidades de sus seguidores de forma individual, partiendo de que cada integrante es un ser único; todo ello permite que, si dentro del equipo se trabaja en desarrollar las habilidades de cada uno de sus miembros, se logren mejores resultados y cada miembro esté más dispuesto a aportar por sentirse útil y valorado. (s.p)

López et al. (2017) mencionan que “La motivación inspiracional es una dimensión del liderazgo transformacional que está relacionada con la capacidad para comunicar la visión, al igual que entusiasmar el equipo y generarle la confianza suficiente para alcanzarla.” (López et. al, 2017). Los mismos autores definen que la influencia idealizada es “una dimensión del liderazgo transformacional relacionada con la capacidad que tienen algunas personas para generar confianza, credibilidad y lograr que otros individuos se sientan identificados con sus valores, creencias, ideales y propósitos.” La influencia idealizada es un comportamiento que aumenta la identificación de los seguidores con el líder, como dar ejemplo de coraje y dedicación y hacer sacrificios personales para beneficiar a los seguidores. (Yukl, 2002, p.322). Algunas habilidades fundamentales de la inteligencia emocional para este objetivo incluyen el autoconocimiento, el autocontrol, la motivación interna, la empatía y las competencias sociales. (López et. al, 2017; Goleman, 2004).

En conclusión, el liderazgo implica una visión común entre el líder, los miembros del equipo de trabajo y la organización, orientada hacia la búsqueda de la excelencia y la calidad organizacional. Aportan en este respecto, Molina (2023), parafraseando a Iglesias y Torres (2018):

el liderazgo transformacional exitoso, se demuestra en la creación de un clima laboral adecuado para la interacción armónica y constructiva en el seno de las instituciones educativas. Por supuesto, el clima laboral es un factor clave en una organización cualquiera que sea su naturaleza; este, hace referencia a la influencia del medio en el cual los miembros de una institución se desempeñan, ya sea por condiciones internas o externas y pueden ser percibidas de manera directa o indirecta, determinando un entorno donde cada miembro tiene su propia percepción. (p.784)

### **3.2. Cultura Organizacional**

El concepto de cultura organizacional, para Schneider y Barbera (2014), tiene sus raíces en la antropología y la sociología, campos que han explorado cómo las sociedades y grupos humanos desarrollan y mantienen sistemas de valores, creencias y prácticas que definen su identidad y funcionamiento. En términos generales, la cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, creencias, normas, comportamientos y prácticas compartidas que caracterizan a una organización y guían las acciones de sus miembros.

Desde la perspectiva antropológica, la cultura organizacional puede ser vista como un "sistema de significados" que se desarrolla a lo largo del tiempo y se expresa a través de rituales, símbolos y lenguajes específicos que los miembros de la organización utilizan para interactuar entre sí y con el entorno. Esta cultura organiza la forma en que se perciben y se responden los desafíos y oportunidades, y juega un papel crucial en la manera en que los empleados interpretan sus roles y responsabilidades dentro de la organización. (Belalcázar, 2021, p. 43-44)

En la sociología, la cultura organizacional es entendida como un conjunto de normas y valores que emergen a partir de las interacciones y experiencias compartidas de los miembros de la organización. Esta cultura proporciona un marco de referencia para el comportamiento aceptable y deseado, e influye en la cohesión del grupo, la motivación y el compromiso de los empleados, así como en la forma en que la organización responde a cambios internos y externos. (Belalcázar, 2021, p. 43-44)

Aunado a esto, Rodríguez et al. (2021) citan a Carlos Eduardo Méndez Álvarez (2006), quien destaca que:

La cultura organizacional es una construcción colectiva determinada por la acción social. De esta forma la identidad y pertenencia a la organización llevan al hombre de la organización a creer y tener un comportamiento similar al de otros miembros y que han consolidado en el tiempo. Por ello, tiene un componente emocional en el cual el individuo conoce formas de conducta que orientan su comportamiento y le crean expectativas frente al de los otros miembros de la organización, reduciendo la incertidumbre y reafirmando la seguridad en sus relaciones enmarcadas en el sistema social y reflejadas en el sistema de personalidad. (p. 7)

Esta perspectiva subraya que la cultura organizacional tiene un componente emocional que orienta el comportamiento y crea expectativas frente a los otros miembros, reduciendo la incertidumbre y reafirmando la seguridad en las relaciones dentro del sistema social.

Siguiendo con esta conceptualización, Geertz (2000) profundiza en cómo las organizaciones están formadas por sistemas simbólicos y relatos compartidos que afectan las acciones y representaciones de sus miembros. Según esta perspectiva, las personas construyen historias y significados compartidos a través de sus interacciones, lo que transforma la organización en un proceso de construcción social. Esta visión permite estudiar las organizaciones no solo desde una perspectiva de eficiencia y eficacia, sino como un entramado de significados y relaciones culturales que afectan la vida social de la organización.

El concepto de cultura organizacional se consolidó en los años 80 con los estudios de Peters y Waterman (1982) en "En busca de la excelencia", y Ouchi (1981) con la Teoría Z. Estos trabajos revelaron que las organizaciones exitosas comparten elementos comunes como la dirección mediante valores y la orientación hacia la acción. De manera similar, Podestá (2009), mencionando a Deal y Kennedy (1982) en "Culturas Corporativas" y Smircich (1983) en "Organizaciones y Cultura" también contribuyeron a la comprensión del concepto. Schein (1988), en "La Cultura Empresarial y Liderazgo", consolidó la idea de que la cultura organizacional se compone de tradiciones, condiciones y valores que guían patrones de actividades y comportamientos.

La relación entre la cultura organizacional y el liderazgo transformacional es evidente. Pariona et al. (2021) argumentan que medir el clima organizacional fomenta la reflexión y el consenso entre los miembros de una institución, pero es fundamental que la gestión o liderazgo se basen en estilos que fortalezcan todas las áreas de la institución. El liderazgo transformacional, al enfocarse en la motivación y el compromiso de los empleados, promueve un entorno donde se valoran las contribuciones individuales y colectivas. Esto se alinea con la visión de Méndez Álvarez sobre la cultura organizacional como una construcción colectiva y emocional, y con la necesidad planteada por Pariona et al. de estilos de liderazgo que fortalezcan el ambiente laboral.

En conclusión, la interrelación entre la cultura organizacional y el liderazgo transformacional es esencial para la gestión efectiva del cambio en un entorno educativo en crecimiento. La cultura organizacional proporciona el marco para entender las prácticas y normas compartidas dentro de la institución. Un entorno cultural sólido y positivo puede facilitar la aceptación de nuevas estrategias y adaptarse a los desafíos emergentes, creando una base sólida para el cambio.

El liderazgo transformacional, por su parte, actúa como el motor que impulsa esta adaptación cultural. Los líderes transformacionales promueven valores positivos como la integridad, el compromiso, la colaboración y la innovación, integrándolos en la cultura organizacional. A través de la consideración individualizada, crean un ambiente de apoyo y reconocimiento que no solo mejora el bienestar de los miembros, sino que también fortalece la cohesión y el sentido de pertenencia dentro de la organización.

Además, al desafiar las suposiciones existentes y fomentar la creatividad, estos líderes contribuyen a una cultura de innovación y aprendizaje continuo. Este enfoque no solo facilita la adaptación a los cambios, sino que también asegura que la organización pueda prosperar en entornos cambiantes y competitivos. Al articular una visión convincente y motivadora, los líderes transformacionales alinean a los miembros con un propósito común, facilitando la implementación de cambios estratégicos y logrando los objetivos a largo plazo.

La gestión del cambio, por tanto, está estrechamente vinculada a la fortaleza de la cultura organizacional y al estilo de liderazgo aplicado. Según Schein (2010), una cultura organizacional robusta proporciona un marco de referencia claro y una base de apoyo que facilita la aceptación y adaptación al cambio. En contraste, una cultura organizacional débil puede generar resistencia y desacuerdo, dificultando la implementación efectiva de nuevas estrategias.

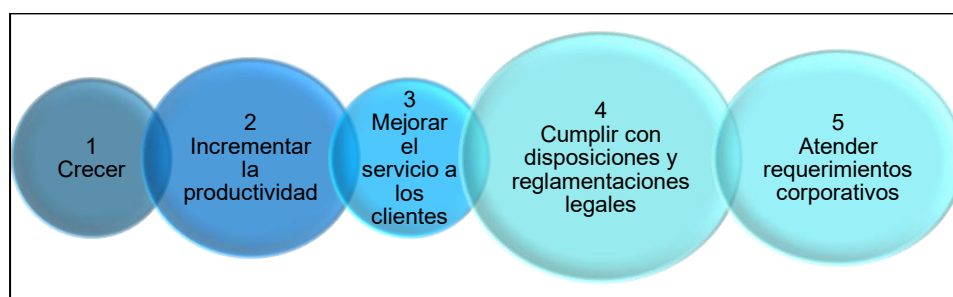
En el contexto escolar de esta investigación, los líderes deben prestar especial atención a cómo la cultura existente influye en la recepción de las nuevas estrategias. Fortalecer la cultura organizacional, promoviendo un ambiente positivo que apoye el crecimiento y la adaptación, es crucial para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de la institución. Al integrar un liderazgo transformacional con una cultura organizacional sólida, se puede lograr una transición exitosa que permita al centro educativo enfrentar los retos del crecimiento de manera orgánica y planificada.

### 3.3.Gestión del Cambio

La gestión del cambio es un proceso crítico para la adaptación y evolución de las organizaciones en un entorno dinámico, y resulta particularmente relevante en el contexto educativo. La expansión de un centro educativo, como en el caso de la organización en estudio, plantea desafíos específicos que deben abordarse mediante una gestión efectiva del cambio, impulsada por un liderazgo transformacional y una sólida cultura organizacional. Los procesos de cambio responden a ciertas necesidades específicas, que para Torres (2019), son las que se presentan en la figura 5.

Figura 5

*Razones para realizar cambios dentro de las organizaciones*



Fuente: Adaptado de Torres Herrera (2019, p.6)

En cuanto a la gestión escolar y los procesos de gestión del cambio, Flores (2021), parafraseando a Reyes et al. (2017), destacan que:

La gestión educativa requiere de la participación e impulso de un liderazgo transformacional, este concepto y su aplicación eficaz permite transitar exitosamente por los procesos de cambio y repercute en la mejora de la gestión de las organizaciones.

En esta línea, el liderazgo transformacional juega un papel esencial en la gestión del cambio, ya que, como se menciona en el apartado anterior, este estilo de liderazgo se centra en inspirar y motivar a los miembros de la organización para aceptar y apoyar el cambio. Según Bass y Riggio (2006), los “líderes transformacionales fomentan la innovación y el compromiso al comunicar una visión clara y persuadir a los empleados de la importancia del cambio.” (p.40). En el contexto educativo, un líder transformacional puede ayudar a los docentes y al personal administrativo a adaptarse a nuevas estrategias y métodos necesarios para la expansión de la institución.

### **3.3.1. Modelos de Gestión del Cambio**

Para definir esta conceptualización, se evidencian a continuación dos de los más reconocidos modelos de gestión del cambio, el primero, fue establecido por Kotter (1997) es un modelo de ocho etapas para la gestión del cambio, enfatiza que el primer paso es crear un sentido de urgencia. Este sentido de urgencia es fundamental para superar la complacencia y movilizar a la organización hacia el cambio. En el caso de la organización en estudio, esto podría implicar la necesidad de comunicar claramente la importancia de la expansión y los beneficios que traerá tanto para el personal como para los estudiantes.

El modelo de Kotter (1997) ofrece un marco de referencia valioso para la gestión del cambio en la expansión de los centros educativos. Las ocho etapas del modelo incluyen:

- **Crear un sentido de urgencia:** Comunicar la necesidad de la expansión y sus beneficios para movilizar a todos los miembros de la escuela.
- **Formar una coalición de liderazgo:** Identificar y movilizar a líderes clave dentro de la escuela que puedan apoyar y guiar el proceso de cambio.

- **Desarrollar una visión y una estrategia:** Definir una visión clara para la expansión y formular una estrategia para lograrla.
- **Comunicar la visión del cambio:** Utilizar diversos canales de comunicación para asegurar que todos comprendan y se alineen con la visión del cambio.
- **Empoderar a los empleados para que actúen:** Eliminar barreras y proporcionar el apoyo necesario para que el personal pueda implementar el cambio.
- **Generar logros a corto plazo:** Establecer metas y celebrar los éxitos tempranos para mantener el impulso y la motivación.
- **Consolidar las ganancias y generar más cambios:** Continuar con la implementación del cambio y ajustar las estrategias según sea necesario.
- **Anclar los nuevos enfoques en la cultura:** Integrar los cambios en la cultura organizacional para asegurar su sostenibilidad.

Por otro lado, el modelo ADKAR, propuesto por Hiatt (2017), es una herramienta útil para entender cómo los individuos pasan por el proceso de cambio. Este modelo identifica cinco dimensiones clave: Conciencia, Deseo, Habilidad, Conocimiento y Refuerzo. Cada dimensión aborda aspectos específicos del cambio organizacional y se especifican a continuación:

Es fundamental que todos en la organización reconozcan y comprendan la necesidad del cambio. Según Checkoway (2018), esto implica la participación activa en el proceso de cambio y la identificación con los objetivos de la organización.

Los individuos deben tener el deseo y la motivación para involucrarse en el cambio. Morris (2019) destaca la importancia de la motivación y la colaboración para asegurar la participación activa en el proceso.

Es crucial proporcionar formación y apoyo para que los empleados adquieran las habilidades necesarias. Silvius (2018) señala que el aprendizaje y las destrezas son esenciales para la implementación exitosa del cambio.

Los colaboradores deben tener acceso a la capacitación adecuada para manejar el cambio de manera efectiva Bautista y Mirez (2020), parafraseando a Biasca (2015).

Para consolidar el cambio, es necesario reforzar y mantener el nuevo estado mediante la celebración de logros y la provisión de recompensas (Hiatt, 2015).

La gestión efectiva del cambio en periodos de expansión requiere de una combinación de liderazgo transformacional, una cultura organizacional positiva y la aplicación de modelos teóricos probados como ADKAR y el modelo de Kotter. Estos elementos ayudarán a asegurar que la transición sea exitosa y que la escuela continúe prosperando en su crecimiento.

### Capítulo 3

#### Marco metodológico

##### **Paradigma de investigación**

Para Kuhn (1992), un paradigma es una red coherente de compromisos teóricos y metodológicos, compuesta por creencias interconectadas que guían la selección, evaluación y crítica de los métodos y problemas aceptados por una comunidad científica. Es decir, el paradigma de investigación actúa como un marco teórico y conceptual que permite estructurar el proceso investigativo de manera coherente, asegurando que las estrategias empleadas estén alineadas con los objetivos de la investigación.

En este contexto, el paradigma naturalista se ajusta proporcionando un enfoque en la “validación de los hechos ocurridos o de la acción ya ejecutada, a lo cual, desde nuestra perspectiva, el hecho es reconocido y analizado desde el concepto y no desde la acción y sus causas” (Rivera Alfaro, 2022, p. 77). Este paradigma tiene como características fundamentales estudiar los fenómenos o sujetos en sus escenarios naturales, considerando los significados subjetivos y el entendimiento del contexto donde ocurren. Además, reconoce que la realidad se construye socialmente a partir de las experiencias y perspectivas de los informantes.

En términos ontológicos, el paradigma naturalista asume que “la realidad es creada, cambiante, dinámica, holística y polifacética. No existe una única realidad, sino múltiples realidades interrelacionadas e interdependientes” (Guardián-Fernández, 2007, p. 66). Es decir, no es única ni objetiva, sino que se construye a través de múltiples interpretaciones subjetivas influenciadas por los contextos sociales y culturales. La realidad se entiende como algo dinámico y co-creado, resultado de las interacciones entre los actores sociales. Para Ricoy (2006), este paradigma valora la investigación exhaustiva, la flexibilidad metodológica, la participación activa de los involucrados y el diálogo como herramientas para comprender la complejidad de las situaciones.

Desde la interpretación epistemológica, este paradigma establece que el conocimiento se construye mediante la interacción constante y dinámica entre el investigador y los participantes. No se parte de supuestos verificables ni de hipótesis con variables cuantitativas, sino que se busca entender e interpretar el mundo tal como lo experimentan los sujetos, respetando su visión y sus contextos. Esta perspectiva se alinea con la necesidad de captar los significados subjetivos que los participantes atribuyen a su entorno, más que con la validación de hipótesis rígidas. Para Habermas, 1985; Hoyos, 1986; citado en Beltrán y Ortiz (2020):

Desde la interpretación como norte epistemológico, se promueve el análisis situacional del fenómeno. Una vez que se entienden sus particularidades, se posibilita el desarrollo de metodologías que procuran entender y significar las relaciones que se establecen en la singularidad de las realidades que confluyen en los distintos escenarios sociales, y así proveer múltiples datos, diversas perspectivas y formas de darle sentido al mundo de la vida. (p.9)

Este paradigma permite reconstruir la realidad tal como la observan los actores de un sistema social previamente definido, captando la complejidad del fenómeno estudiado con flexibilidad y apertura. En este sentido, la investigación busca explorar las interpretaciones y experiencias del personal docente, administrativo y operativo de la institución, sin imponer una visión externa, sino respetando el significado que la población le da a su actuación en el ámbito.

### **Enfoque**

En palabras de Ortiz (2015), citado por Finol y Vera (2020), “el enfoque es la estrategia general para abordar el problema de investigación.” (p.4). Es decir, es el plan mediante el cual el investigador o la investigadora organiza y orienta su estudio, considerando las metodologías que facilitan abordar y resolver la hipótesis planteada en torno al problema de investigación, con estrecha correspondencia con el paradigma.

Siguiendo la línea de este análisis, el enfoque de la presente investigación es cualitativo, el cual para Ramos (2015) “busca la comprensión de los fenómenos en su ambiente usual, desarrollando la información basada en la descripción de situaciones, lugares, periódicos, textos, individuos, etc.” (p.15). De esta manera, en lugar de medir o cuantificar, se enfoca en observar y analizar los fenómenos tal como ocurren en la realidad, para comprenderlos desde una perspectiva contextualizada.

Por su parte, Capocasale (2015), expone que la investigación cualitativa se centra en las perspectivas de los sujetos, permitiéndoles identificar patrones de comportamiento y las razones que subyacen a sus decisiones. Esto ayuda a revelar significados que no se podrían captar a través de enfoques más numéricos o cuantitativos, ya que se enfoca en los aspectos subjetivos de la experiencia humana.

En cuanto a técnicas, este enfoque de investigación experimenta por medio de la observación, el análisis, y utiliza instrumentos flexibles con nula o poca estructura, como los cuestionarios y los grupos focales. Además, se trabaja por medio de la triangulación de datos para relacionar, comprender y explicar la información obtenida. (Rodríguez, 2003; citado en Argüello, 2023).

En conclusión, el enfoque cualitativo adoptado en esta investigación es fundamental para alcanzar los objetivos propuestos. A través de un análisis profundo y contextualizado de los fenómenos en la institución en estudio, centrado en las experiencias y perspectivas de los actores involucrados, se facilita la identificación de desafíos en la gestión educativa. Asimismo, los procesos de observación y análisis descriptivo permitirán detectar necesidades específicas que requieren estrategias de mejora, alineando los hallazgos con las metas institucionales.

Este enfoque, apoyado en técnicas flexibles como la triangulación de datos, permite una exploración exhaustiva para definir un modelo de liderazgo que se adapte al cambio y al comprender los patrones de comportamiento y las motivaciones de los individuos, contribuye a la implementación efectiva de un modelo de gestión educativa basado en el liderazgo, optimizando la operatividad y promoviendo el crecimiento estratégico institucional.

## **Método**

Según Sánchez Gamboa (1998) el método “se refiere a los diversos modos como se construye la realidad, a las diferentes maneras como nos aproximamos al estudio” (p. 42). Siendo así, se puede entender que el método actúa como un mapa que orienta al investigador en el proceso de indagación, asegurando que se mantenga enfocado en su línea de investigación. Rodríguez (2003), en esta misma línea, aporta que:

Los métodos de investigación son las estrategias que el investigador adopta con la finalidad de dar respuesta a las preguntas que definen su investigación, alcanzar los objetivos que se ha planteado para la misma y validar las hipótesis que se han formulado. (p. 35)

Se evidencia que el método no se limita únicamente a una serie de pasos para llevar a cabo el proceso de investigación; también abarca las acciones que debe realizar el investigador de acuerdo con el paradigma elegido. Cada método posee una estructura y dinámica de aplicación, lo que significa que cuenta con su propia metodología. (Finol y Vera, 2020).

En el marco de esta investigación, el método que guiará el proceso de recolección de datos es el de investigación-acción, el cual se caracteriza por su enfoque colaborativo y participativo. Este método permite a los investigadores trabajar de la mano con los participantes para identificar problemas, reflexionar sobre las prácticas actuales y desarrollar estrategias de mejora. Desde la perspectiva de Hopkins, 1989; citado en Berrocal de Luna y Expósito López (2011) “La Investigación-Acción combina un acto importante con un procedimiento de investigación; es una acción disciplinada por la búsqueda, un intento personal de comprender, mientras se está comprometido en un proceso de mejora y reforma” (p. 43).

En este contexto, el método de investigación-acción resulta valioso para este proyecto, ya que, la naturaleza dinámica y reflexiva del enfoque se alinea directamente con el objetivo de la investigación: desarrollar un modelo de gestión educativa basado en el liderazgo.

Al involucrarse activamente en el proceso de transformación, permite recopilar datos recopila datos y contribuye a la implementación de mejoras concretas, reforzando así la conexión entre la teoría y la práctica. Además, la investigación-acción, con su énfasis en la mejora continua y el desarrollo humano e institucional, permitirá realizar un análisis exhaustivo de los procesos operativos actuales, asegurando un crecimiento estratégico que se ajuste a las necesidades y realidades de la institución.

### **Categorías de análisis**

En el presente apartado, se abordan las categorías de análisis que servirán como pilares para alcanzar el objetivo general, que es desarrollar un modelo de gestión educativa basado en el liderazgo del centro educativo. Estas categorías han sido seleccionadas cuidadosamente para reflejar las dimensiones críticas que impactan tanto en los procesos operativos actuales como en el crecimiento estratégico de la institución. En primer lugar, la gestión educativa se examina, a través de la subcategoría de los componentes administrativos, lo que permitirá identificar los aspectos esenciales que garantizan una administración eficiente. En segundo lugar, se explora el liderazgo, enfocándose en los estilos de liderazgo y su influencia en la gestión del cambio, lo que es esencial para fomentar un ambiente de colaboración y desarrollo. Por último, se analiza la planificación estratégica, con énfasis en la interrelación entre liderazgo y planificación, destacando cómo estos elementos pueden alinearse para potenciar el desarrollo humano en el contexto estudiado.

A continuación, se presentará una descripción detallada de cada categoría y subcategoría que se abordará, incluyendo las técnicas e instrumentos que se emplearán para la recolección de datos, junto con las fuentes de información pertinentes.

#### **A. Gestión Educativa**

- **Definición:** Para Ramírez y Quesada (2019), la gestión educativa implica las acciones lideradas por el director para establecer objetivos y organizar tareas en el centro, involucrando a todos los miembros en la planificación, ejecución y control de decisiones en los ámbitos curricular, de servicios, recursos y comunidad, según sus capacidades y roles.

- Subcategoría: Componentes administrativos de la gestión educativa.
- Técnica e instrumento: Para la recolección de la información se aplicará el análisis documental con una guía de observación, una encuesta mediante un cuestionario de preguntas abiertas, una entrevista semiestructurada guiada por 7 preguntas y la observación directa del flujo organizacional, utilizando un listado de observaciones.
- Fuente de información:
- Documental: guías de procesos, normativas, protocolos, manual de funciones, organigramas y otros.
- Personas: personal directivo, administrativo y coordinaciones.

#### B. Liderazgo

- Definición: Liderazgo transformacional: Para Molina (2023), el liderazgo transformacional efectivo se refleja en la creación de un ambiente laboral propicio para la interacción armoniosa y constructiva dentro de las instituciones educativas.
- Subcategoría: Estilos de liderazgo y su impacto en la gestión del cambio.
- Técnica e instrumento: Para la recolección de la información se aplicará el análisis documental con una guía de observación, una encuesta mediante un cuestionario de preguntas abiertas y una entrevista semiestructurada guiada por 7 preguntas.
- Fuente de información:
- Documental: Revisión bibliográfica, evaluaciones de liderazgo, planes estratégicos de crecimiento, evaluaciones de desempeño, manuales de procedimientos.
- Personas: Coordinaciones, personal docente y administrativo.

#### C. Planificación Estratégica

- Definición: Hernández y Fernández (2018), aportan que la planificación estratégica se entiende como el proceso mediante el cual los distintos niveles de una institución educativa se alinean para asegurar que las acciones realizadas contribuyan al logro de las metas organizacionales.
- Subcategoría: Liderazgo y planificación.
- Técnica e instrumento: Trabajo en grupos: talleres, capacitaciones y asesorías.

- Fuente de información:
- Documental: Revisión bibliográfica, material de capacitación y asesoría.
- Personas: personal directivo, administrativo y coordinaciones.

## **Técnicas e Instrumentos**

En este apartado, se definen las técnicas y los instrumentos a utilizar para la recolección de datos.

### **Revisión documental**

Para Hernández (2010), citado en Argüello (2023): “La revisión de documentos es una técnica frecuente en la investigación cualitativa, que permite al investigador conocer las experiencias, situaciones, historias o vivencias de los ambientes” (p.82). La investigación documental se fundamenta en la revisión y consulta de diversos materiales, cuyo objetivo principal es examinar y evaluar su contenido (Grajales, 2015). Este tipo de investigación implica la recopilación y análisis de información previamente existente en fuentes escritas, como libros, artículos científicos, informes y otros documentos, con el fin de obtener un entendimiento más profundo sobre el tema de estudio. A través de este proceso, la persona investigadora interpreta y extrae conclusiones relevantes que contribuyen a la construcción del conocimiento en su área de interés.

El objetivo de esta técnica es identificar el modelo de gestión educativa y el estilo o estilos de liderazgo presentes en las personas directoras de la institución estudiada. El instrumento utilizado, denominado "Guía de Revisión Documental", se encuentra en el Apéndice A. Este instrumento incluye secciones para registrar el título del documento, la fecha de la observación, una descripción general del documento, observaciones relevantes surgidas durante la lectura y, por último, un espacio para señalar posibles puntos de mejora. Se revisarán planificaciones, guías de procesos, normativas, protocolos, manuales de funciones, organigramas y otros documentos relevantes.

La revisión documental, para Martínez et al. (2023), “procesa la información contenida en los documentos; es decir, la analiza, la interpreta, la relaciona, la compara, la crítica, la generaliza, entre otros procedimientos.” (p. 76) es un proceso activo que examina los documentos de manera profunda, con el objetivo de generar una visión integral y crítica del tema.

En conclusión, la revisión documental constituye una herramienta clave para esta investigación, ya que permite obtener una visión integral y crítica del modelo de gestión educativa y los estilos de liderazgo presentes en la institución en estudio. A través de la sistematización de información relevante, se facilita la identificación de patrones, desafíos y oportunidades, lo que será crucial para proponer estrategias de mejora y definir un modelo de gestión basado en el liderazgo, adaptado al contexto particular de la institución y su entorno en constante evolución.

### **Cuestionario**

Desde la perspectiva cualitativa, un cuestionario es una técnica de recolección de datos que, a través de un conjunto de preguntas, mayoritariamente abiertas, permite explorar en profundidad el tema de investigación. El valor de esta técnica radica en la calidad y riqueza del contenido de las respuestas obtenidas, lo que facilita una comprensión profunda de las experiencias y percepciones de las personas participantes. La estructura, el orden y la formulación de las preguntas son elementos clave para asegurar que el cuestionario sea un instrumento efectivo, capaz de generar respuestas detalladas y significativas.

Aporta Martínez (2013), en su exploración sobre Métodos, técnicas e instrumentos de investigación, lo siguiente:

Como instrumento de medición el cuestionario debe cumplir con dos requisitos esenciales: confiabilidad y validez. La confiabilidad se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo produce resultados iguales. La validez se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir. (p.6)

En este estudio, se aplicaron dos cuestionarios, ver Apéndices B y C, los cuales están dirigidos a las personas que coordinan un departamento y a personas docentes y administrativas elegidas como muestra para esta investigación, respectivamente. Ambos instrumentos se conforman para una estructura que inicia con una introducción donde se explica el fin del cuestionario y un agradecimiento, seguidamente, se establecen las instrucciones generales para abrir paso a la formulación de ocho y cinco preguntas, respectivamente, que representan el cuerpo del cuestionario y cuyo objetivo es evaluar la eficacia del liderazgo y la gestión operativa, a través de la indagación de información clave sobre la claridad en las directrices, la planificación estratégica, la efectividad de la supervisión, la comunicación, el apoyo en la toma de decisiones, y la organización de las tareas y funciones dentro de los departamentos. Para finalizar, es importante mencionar que el instrumento se administró en línea, es decir, por medio de un documento digital interactivo de fácil acceso, compartido con los participantes y les tomó de cinco a siete minutos aproximadamente, completarlo.

### **Entrevista semiestructurada**

La entrevista semiestructurada, según aportan Hernández Sampieri et al. (2014), es una técnica de recolección de datos que consiste en una conversación guiada, orientada a obtener información detallada sobre un tema específico. Combina preguntas predefinidas con flexibilidad para explorar temas emergentes, lo que facilita una interacción dinámica. Es importante mencionar, que en esta técnica el diálogo debe ser asimétrico, lo que implica recibir respuestas sin intercambiar opiniones.

La persona que investiga actúa como instrumento, interactuando directamente con el o la entrevistado (a) para comprender su realidad y percepciones, de acuerdo con el enfoque de la investigación. Aunque se utiliza un temario, la estructura es flexible en cuanto al orden y el tiempo dedicado a cada pregunta, permitiendo profundizar en aspectos relevantes que surgen durante la conversación.

Es esencial crear un rapport al inicio, generando un clima de confianza que permita la expresión libre. Asimismo, se obtuvo el consentimiento de los participantes para grabar la sesión en audio para la transcripción y el análisis de la información recopilada.

La entrevista dirigida a las personas directoras de la institución, descrita en el Apéndice D, incluye siete preguntas centradas en identificar obstáculos y desafíos en la gestión administrativa, estrategias para mejorar la planificación y organización de procesos, y evaluar la efectividad de la comunicación interna y el uso de recursos. El objetivo es identificar áreas de mejora y oportunidades para fortalecer la coordinación y el liderazgo.

### **Observación directa**

Desde la perspectiva de Álvarez (2009), la observación permite el contacto con el mundo exterior, da sentido común, conocimiento cultural y, cuando es sistematizada y propositiva, adquiere fines científicos. Este planteamiento resalta la capacidad de la observación para conectar a las personas investigadoras con su entorno, permitiéndoles interpretar y comprender la realidad observada.

Es importante destacar, que durante este proceso la persona investigadora tomará un papel participante en la observación, que, para Kawulich (2005):

Implica la compenetración del investigador en una variedad de actividades durante un extenso periodo de tiempo que le permita observar a los miembros culturales en sus vidas diarias y participar en sus actividades para facilitar una mejor comprensión de esos comportamientos y actividades. (p.21)

Esta inmersión total en el grupo de estudio destaca el papel activo de la persona investigadora, quien no solo observa desde afuera, sino que se convierte en parte del fenómeno que analiza. Este enfoque plantea una compleja interacción entre la observación y la participación, donde la proximidad al objeto de estudio permite una comprensión profunda, pero también exige una mayor responsabilidad en la interpretación de los datos.

En el contexto de esta investigación, se observarán las dinámicas operativas de la institución, enfocándose en el flujo organizacional y la comunicación entre los distintos niveles del personal. Este análisis abarcará las interacciones en los espacios de trabajo, la forma en que se coordinan las actividades y la eficacia de los procesos comunicativos.

A través de este enfoque, se busca interpretar cómo el desarrollo humano influye en el funcionamiento diario, así como en la dirección, planificación, organización y control de los recursos. Este proceso de observación permitirá establecer parámetros de mejora en la gestión educativa del centro en estudio.

Para aplicar esta técnica, se diseñó una guía de observación que relaciona lugar, fecha, hora, tiempo de observación, modalidad (participante, en todo caso), y cuatro preguntas guía. Se detalla la misma en el Apéndice E.

### **Participantes**

En esta investigación, se ha seleccionado una muestra de nueve participantes, representando distintos niveles y roles dentro de la institución educativa, de un total de 47 personas. Esta muestra está compuesta por personal directivo, coordinaciones de departamento, y cuatro docentes o administrativos, de los cuales tres tienen más de un año de experiencia y uno cuenta con menos de un año en la institución. De esta manera, la muestra combina características de tipo homogénea, al enfocarse en personas que comparten roles similares, y diversa, al incluir diferentes niveles de experiencia y responsabilidades. Este enfoque garantiza la recopilación de una variedad de perspectivas y experiencias, lo que resulta crucial para lograr una comprensión integral del fenómeno organizacional y de los procesos en investigación.

La muestra no es probabilística, ya que no busca representar estadísticamente a toda la población, sino que se selecciona intencionalmente para profundizar en la comprensión del fenómeno investigado. Según Hernández et al. (2014), este tipo de selección es común en investigaciones cualitativas, pues el objetivo es captar detalles relevantes, comprender la perspectiva de los sujetos involucrados y construir conocimiento a partir de los datos recolectados. La selección de las personas participantes responde a criterios establecidos que permiten obtener la mejor calidad de información, garantizando que las características de cada persona contribuyan a un análisis profundo.

La selección de la muestra se llevó a cabo considerando la capacidad real de recolección de datos, la accesibilidad a la información y la heterogeneidad de las perspectivas que podrían surgir. Los criterios clave incluyen la experiencia profesional, el rol dentro de la institución y su participación activa en los procesos de gestión educativa.

Esto facilita que se obtenga una visión diversa y rica en matices del entorno organizacional, lo que permitirá obtener datos clave sobre la gestión administrativa, el liderazgo y el desarrollo humano de la institución, categorías principales de esta investigación.

Siguiendo el planteamiento de Sáenz de Ormijana Hernández et al. (2015), la muestra seleccionada se justifica por su capacidad de aportar al fenómeno de estudio desde diferentes ángulos, sin que el tamaño de la muestra sea determinante. En investigaciones cualitativas, como señala Hernández et al. (2014), el número de participantes no es tan relevante como la calidad y profundidad de la información obtenida. Por tanto, la muestra es ajustada para asegurar la saturación, es decir, el punto en que no se obtiene nueva información.

A medida que avance la investigación, la muestra podrá ajustarse según lo observado, incorporando nuevas voces o descartando aquellas que no aporten información adicional relevante, esto permitirá garantizar una comprensión completa y exhaustiva del fenómeno investigado.

### **Codificación**

En esta investigación, la codificación se ha aplicado de manera sistemática para organizar y analizar la información recopilada de los nueve participantes seleccionados. Este proceso es fundamental para identificar patrones, categorías y relaciones que emergen de las respuestas y experiencias compartidas. Tal como aportan Vives & Hamui (2021) “Los códigos forman las categorías que implican un significado referido a situaciones, contextos, actividades, prácticas, interacciones, comportamientos, opiniones, sentimientos, perspectivas sobre un problema, estrategias, procesos, entre otros.” (p.101). En esta investigación, la codificación se divide en tres niveles: codificación de participantes, codificación de categorías y codificación de información.

#### **Codificación de participantes:**

A cada participante se le ha sido asignado un código único para garantizar la confidencialidad y facilitar el análisis. Los códigos reflejan su rol dentro de la institución (por ejemplo, "D1" para un director, "C1" para un coordinador y "T1" para un docente) y su nivel de experiencia (más de un año o menos de un año).

Esta codificación permite una identificación clara de las contribuciones de cada participante, facilitando el seguimiento de sus perspectivas y la identificación de tendencias en sus respuestas. Esta identificación codificada permite proteger las identidades mediante el proceso de anonimización, que según Matamoros Sandí (2023), citando a Mallorca (2018), es un mecanismo que elimina la posibilidad de establecer nexo entre un dato y el sujeto al que se hace referencia. Se presenta dicha anonimización en la tabla 3.

Tabla 3

*Códigos de anonimización*

<i><b>Código</b></i>	<i><b>Fecha</b></i>	<i><b>Técnica</b></i>
<i><b>D1</b></i>	21/10/2024	Entrevista semiestructurada
<i><b>D2</b></i>	21/10/2024	
<i><b>D3</b></i>	26/10/2024	
<i><b>C1</b></i>	29/10/2024	Cuestionario
<i><b>C2</b></i>	22/10/2024	
<i><b>T1+1</b></i>	22/10/2024	
<i><b>T2+1</b></i>	29/10/2024	
<i><b>T3+1</b></i>	23/10/2024	
<i><b>T4-1</b></i>	23/10/2024	

*Nota:* Elaboración propia.

**Codificación de categorías:**

Las respuestas obtenidas se han organizado en categorías y subcategorías que reflejan los temas principales abordados en la investigación. A cada categoría se le asignó un código identificado con las siglas “CT” y a cada subcategoría las siglas “SC”. Esta estructuración facilita la identificación de áreas clave para el análisis y la interpretación de los datos. Cada categoría y subcategoría se presenta junto a su código en la tabla 4.

Tabla 4

*Códigos de categorías*

<i>Nombre de la categoría o subcategoría</i>	<i>Código de la categoría o subcategoría</i>
Gestión Educativa	CT-1
Liderazgo	CT-2
Planificación Estratégica	CT-3
Componentes administrativos de la gestión educativa	SC-1
Estilos de liderazgo y su impacto en la gestión del cambio	SC-2
Liderazgo y planificación	SC-3

*Nota:* Elaboración propia.

**Códificación de la información:**

La codificación de información es un proceso fundamental en el análisis cualitativo que transforma los datos brutos en categorías y temas organizados, facilitando así su interpretación y comprensión. En esta investigación se clasifica la información según los hallazgos y su impacto en los objetivos del proyecto. Se identifican tres categorías de información que se presentan en la tabla 5.

Tabla 5

*Códigos de información*

<i>Nombre de la categoría de información</i>	<i>Código de la categoría de información</i>
Desafíos en la gestión	INF-1
Estilos de liderazgo	INF-2
Puntos de mejora	INF-3

*Nota:* Elaboración propia.

**Criterios de Análisis de la información**

La recopilación de información se llevó a cabo mediante el uso de cuestionarios, guías de entrevistas semiestructuradas, observación directa y una revisión exhaustiva de documentos.

Los cuestionarios fueron elaborados con el fin de evaluar diversos aspectos relacionados con la gestión educativa, tales como la claridad de las directrices, la planificación estratégica, la supervisión, la comunicación y el apoyo en la toma de decisiones. En el caso de las entrevistas semiestructuradas, se diseñó una guía de siete preguntas para las personas directoras, promoviendo un diálogo abierto que permitió profundizar en sus experiencias y percepciones sobre su liderazgo y gestión.

La información recolectada de los cuestionarios se organizó clasificando los datos según su relevancia para el análisis. Cada respuesta se distribuyó en categorías que representan los desafíos en la gestión, los estilos de liderazgo percibidos y puntos de mejora. La revisión de documentos se llevó a cabo utilizando una guía que facilitó la identificación de los elementos clave pertinentes para la investigación. Además, un aspecto crucial del análisis fue procurar la saturación de la información, asegurando que no surgieran nuevos elementos y que se cubrieran únicamente los aspectos relevantes para la investigación.

Tras la recolección, los datos de las entrevistas y los cuestionarios fueron transcritos y organizados, priorizando aquellos que surgieron como esenciales para el estudio, así como los que brindaron un contexto adicional. Se implementó un proceso de triangulación de la información para garantizar la validez y confiabilidad del análisis, integrando las contribuciones de diferentes fuentes y métodos de recolección.

Para salvaguardar la identidad y los datos sensibles de los participantes, se estableció un sistema de codificación, asignando etiquetas como D1, D2 y D3 para las contribuciones del personal directivo, C1 y C2, para las personas coordinadoras y T1, T2, T3 y T4, para el personal docente y administrativo. Además, se realizó una curación de los datos, enmascarando nombres mencionados durante las entrevistas y los cuestionarios, que fueron sustituidos por --- en las transcripciones.

### **Gestión de datos de investigación**

En esta sección se explicará cómo se realizará la gestión de los datos recopilados durante el desarrollo del Modelo de Gestión Educativa para la institución objeto de estudio, un proyecto enfocado en el liderazgo para impulsar el crecimiento estratégico en el periodo 2024-2025. Se detallarán los procesos y herramientas que se utilizarán para garantizar que los datos se manejen de manera efectiva, segura y transparente durante todas las etapas del proyecto.

La gestión de datos es fundamental en este contexto, ya que asegura que la información recopilada sea de calidad, esté correctamente organizada y pueda ser utilizada para la toma de decisiones estratégicas. La gestión de datos implica una serie de prácticas que abarcan desde la recolección inicial hasta el almacenamiento, análisis y eventual publicación de los resultados obtenidos. Estos datos no solo serán cruciales para evaluar el impacto del modelo propuesto, sino también para hacer ajustes y mejoras en el futuro.

Este enfoque se alinea con las prácticas de Ciencia Abierta, que promueven la transparencia, la accesibilidad y la colaboración dentro de la comunidad educativa. Tal como se menciona en el documento de recomendaciones sobre Ciencia Abierta de la UNESCO (2021):

la ciencia abierta establece un nuevo paradigma que integra en la empresa científica prácticas de reproducibilidad, transparencia, intercambio y colaboración resultantes de la mayor apertura de los contenidos, las herramientas y los procesos científicos. (p.7)

La correcta gestión de los datos permitirá que los hallazgos del proyecto sean replicables y compartidos con otros profesionales y organizaciones interesadas en mejorar la gestión educativa. Además, facilitará que los resultados obtenidos puedan servir de referencia para otros contextos educativos similares. Se integran los datos mencionados en la tabla 6.

Tabla 6

*Plan de gestión de datos*

Criterio	Notas de aplicación
<i>Sección 1. Información general</i>	
Nombre del set de datos	Set de datos para Modelo de gestión educativa para un centro educativo en la provincia de Alajuela: Un enfoque basado en el liderazgo para el crecimiento estratégico en el periodo 2024-2025.
Afiliación institucional	Universidad Nacional, Costa Rica. Centro de Investigación y Docencia en Educación. División de Educación para el Trabajo. Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo.
Fechas	Fecha de inicio de la recolección de datos: 2024/10/02 Fecha de cierre de la recolección de datos: 2024/11/10
Estado (de los datos)	Finalizados.
Método, técnicas e instrumentos para la recolección de datos.	Método: Cualitativo  Se realiza revisión documental con una guía de revisión (ver apéndice A).  Se aplican dos encuestas mediante cuestionarios de preguntas abiertas (ver apéndices B y C).  Se realiza una entrevista semiestructurada, con una guía de 7 preguntas (ver apéndice D).  Se aplica la observación directa mediante una guía de observación (ver apéndice E).
Idioma	Español.

---

### *Sección 2. Personas responsables de los datos*

Quién tiene acceso a los datos La persona investigadora.

El repositorio de datos de la Universidad Nacional.

---

### *Sección 3. Organización de los datos*

Formatos para texto .pdf, .txt y .doc

Fuentes de información Personal directivo  
 Coordinaciones departamentales  
 Docentes (4 de 47 en total)

Volumen 9 personas

Organización Crear y firmar el consentimiento informado, armado de instrumentos, orden de los datos, lectura de los datos, análisis de los datos, identificar hallazgos de los datos, documentar los hallazgos. En proceso

Criterio de asignación de nombres A cada participante se le ha sido asignado un código único para garantizar la confidencialidad.

Versiones Solamente hay una versión de los datos presentados.

Almacenamiento y seguridad Los datos serán de uso exclusivo para la lectura en el marco de la Maestría por las docentes que lo requieran y los datos estarán protegidos para que la identidad de las personas no quede en evidencia.

---

### *Sección 4. Transformación de los datos*

Tipos de transformaciones Transcripción de las entrevistas semiestructuradas.

que recibirán los datos Curación de datos.

Se resumen las respuestas del cuestionario virtual y se unen en un solo documento .pdf

Decodificación de las respuestas.

---

### *Sección 5. Datos compartidos*

Datos compartidos Plan de Gestión de Datos.

Apéndice A. Guía de revisión documental.

Apéndice B. Cuestionario para coordinaciones.

---

	Apéndice C. Cuestionario para docentes y administrativos. Apéndice D. Entrevista semiestructurada. Apéndice E. Guía de observación directa. Bases de datos. Resultados
Dónde se compartirán	Estos documentos son compartidos en el repositorio de datos de la Universidad Nacional. <a href="https://hdl.handle.net/11056/30014">https://hdl.handle.net/11056/30014</a>
Formato	.pdf y .txt
Peso	446 KB
Restricciones	No existen restricciones algunas
Licenciamiento	NR
Cómo citar el set de datos	Contreras Hernández, K. (2025). Plan de Gestión de Datos Modelo de gestión educativa para un centro educativo en la provincia de Alajuela: Un enfoque basado en el liderazgo para el crecimiento estratégico en el periodo 2024-2025. <a href="https://hdl.handle.net/11056/30014">https://hdl.handle.net/11056/30014</a>

*Nota:* Elaboración propia.

### **Uso de inteligencia artificial**

En cuanto al uso de inteligencia artificial (IA) en este escrito investigativo, se ha recurrido al modelo de ChatGPT de (OpenAI, 2024), versión GPT-4<sup>o</sup> y Copilot (Microsoft, 2024), utilizados a partir del mes de octubre del 2024. Los prompts han y serán cuidadosamente diseñados para generar guías de contenido relacionadas con las categorías de investigación: gestión educativa, desarrollo humano y liderazgo.

El rol específico del uso de la IA en este escrito de investigación es y será destinado a: corregir errores ortográficos, editar texto para aplicar lenguaje inclusivo, mejorar redacciones textuales, análisis y generación de resultados, así como, elaboración de guías de contenido a indagar.

En todo momento se verifica la veracidad, coherencia y relevancia de la información generada por la IA, comparando las respuestas con contenido textual ubicado en repositorios

universitarios oficiales, evitando así, el uso de contenido erróneo que no se alinee con las teorías fundamentales del campo de la educación. Además, se validan cada una de las respuestas, analizándolas minuciosamente, eliminando lo que no era coherente o relevante, modificando aspectos según el pensamiento crítico de la investigadora y agregando información no presentada por la IA.

A lo largo del desarrollo de este trabajo final de graduación, se detallará en la tabla 7, el nombre, la versión de la inteligencia artificial utilizada, la fecha de su uso, el objetivo de uso y el prompt suministrado para la creación de respuestas.

Tabla 7

*Uso de inteligencia artificial*

Nombre y versión del dominio de IA	Fecha de uso	Objetivo de uso	Prompt
<i>Chat GPT- 4o</i> (OpenAI, 2024)	12/11/2024	Extraer hallazgos de entrevistas.	"Crea una tabla de doble entrada que resuma los hallazgos principales de la investigación. En la primera columna, coloca las áreas más relevantes. En la segunda columna, define brevemente los hallazgos relacionados con cada categoría, identificando puntos clave extraídos de cuestionarios, entrevistas y observación directa."
<i>Chat GPT- 4o</i> (OpenAI, 2024)	12/11/2024	Identificar y clasificar las menciones en categorías y subcategorías.	"Clasifica la información obtenida en categorías y subcategorías. Usa como categorías principales: gestión educativa, estilos de liderazgo y planificación estratégica. Divide cada una en subcategorías relevantes, como componentes administrativos, impacto en la gestión del cambio, y liderazgo y planificación. Resume los puntos clave de las entrevistas, cuestionarios y observaciones bajo cada subcategoría."
<i>Chat GPT- 4o</i> (OpenAI, 2024)	13/11/2024	Definir el estilo de liderazgo de los directivos por medio	"Analiza las respuestas de tres directores en entrevistas semiestructuradas. Con base en estas respuestas y una breve

		del análisis cualitativo.	definición de sus personalidades, identifica el estilo de liderazgo predominante de cada uno. Proporciona ejemplos concretos de las entrevistas que respalden cada estilo."
<i>Copilot</i> (Microsoft, 2024).	14/11/2024	Resumir en tres elementos los desafíos, las fortalezas y las oportunidades.	"Elabora un resumen que identifique los principales desafíos, fortalezas y oportunidades dentro de la gestión educativa, estilos de liderazgo y planificación estratégica en ---. Utiliza los datos recolectados de entrevistas, cuestionarios y observaciones. Define un máximo de tres elementos clave para cada aspecto y prioriza aquellos que tienen mayor impacto en el desarrollo estratégico de la institución."
<i>Chat GPT- 4°</i> (OpenAI, 2024)	03/03/2025- 28/03/2025 10/04/2025 17/04/2025 06/05/2025 21/05/2025 16/06/2025	Mejorar la redacción de un texto o un conjunto de ideas.	"Mejora el siguiente texto/ideas asegurando un lenguaje profesional e inclusivo. Evita redundancias, garantiza coherencia en la estructura y respeta el objetivo del mensaje brindado."

*Nota:* Elaboración propia.

## **Fases de investigación**

Este apartado describe las distintas fases que componen el proceso investigativo, fundamentadas en el modelo de investigación-acción. Este enfoque permite una comprensión profunda de la situación en la que se desarrolla la investigación, a través de la participación activa de los involucrados. Según Hernández et al. (2014), estas fases representan las acciones que se llevan a cabo para alcanzar los objetivos de la investigación y responder a las interrogantes.

### **Fase preparatoria**

Durante esta fase se establecen los cimientos de la investigación, realizando un diagnóstico institucional que abre paso a la formulación de hipótesis y objetivos, información que se presenta en el capítulo 1. Para Argüello Arias (2023), en esta fase “se establecen las preguntas generadoras, los objetivos, se realiza la revisión teórica con el fin de analizar la relevancia de la problemática por investigar y obtener el sustento teórico que da validez a la investigación.” (p.82). Para esto, se lleva a cabo una revisión exhaustiva de la literatura, que proporciona la fundamentación teórica del proyecto, expuesta en el capítulo 2.

En esta fase, se realiza una inmersión inicial en el contexto educativo investigado, lo que facilita la identificación de actores clave y la creación de contactos necesarios para la recolección de información. Además, se gestionan los permisos requeridos para llevar a cabo la investigación y la próxima aplicación de los instrumentos. La etapa concluye con la planificación de las fechas para la aplicación de los instrumentos diseñados.

### **Trabajo de campo**

El trabajo de campo se caracteriza por la ejecución de las actividades de recolección de datos en la institución en estudio, “se refiere al momento en el cual se accede de manera enfocada al escenario de investigación” (Argüello Arias, 2023, p. 83). Esta fase inicia con observaciones directas y revisiones documentales por parte de la investigadora. Seguidamente, se envió un enlace de fácil acceso a la web con el cuestionario de preguntas abiertas para las personas coordinadoras, docentes y administrativas participantes. La fase finaliza con la ejecución de tres entrevistas semiestructuradas para el personal directivo del centro educativo.

### **Fase analítica**

Implica la organización y análisis de toda la información recopilada. Se sistematizan los datos según las categorías de análisis previamente establecidas y se lleva a cabo la codificación de la información. Este proceso incluye la eliminación de identificadores personales de los participantes para garantizar la confidencialidad. Además, para Argüello Arias (2023), “esta etapa consiste en interpretar la realidad de la situación o problemática que dio origen a la investigación. “(p. 84).

Aunado a esto, se realiza triangulación de datos para validar la información, comparando los resultados obtenidos de diferentes fuentes e instrumentos. Esto permite identificar patrones y discrepancias, enriqueciendo la comprensión del fenómeno estudiado. La interpretación de los datos se basa en las experiencias compartidas por los participantes y en las observaciones realizadas por la investigadora, facilitando así la construcción de nuevo conocimiento. Para finalizar, se desarrolla un plan de gestión de datos que asegura la organización, análisis y curación de la información recolectada, garantizando su seguridad y disponibilidad para futuras investigaciones.

### **Fase informativa**

La fase informativa constituye la culminación del proceso de investigación, enfocándose en la difusión de los resultados obtenidos. En esta etapa, se elaboran informes y presentaciones que organizan y comunican de manera clara y estructurada los hallazgos del estudio. Argüello Arias (2023), aporta en este sentido que:

Esta corresponde a última etapa del proceso de investigación, es aquí donde se comparte de forma detallada el conocimiento generado en la etapa de análisis de la información, este conocimiento puede resultar novedoso, puede servir para comprobar o rechazar las hipótesis. (p. 84).

Además, se busca que la narrativa sea comprensible y atractiva, facilitando la asimilación de la información por parte de diferentes públicos, incluyendo académicos, docentes, gestores educativos y profesionales en el área de la administración de organizaciones. Adicionalmente, se ejecuta una propuesta de gestión educativa basada en el liderazgo (ver apéndices F, G y H), titulada “De la Visión a la Acción: Liderazgo para un Éxito Estratégico”, la cual tiene como objetivo fortalecer las habilidades de liderazgo a través de los pilares fundamentales de la administración: planificación, organización, dirección y control, enfocados en las tres grandes áreas que han guiado este escrito investigativo, que son la gestión educativa, el liderazgo transformacional y el desarrollo humano. Continuar en esta línea, permite que la investigación y el proyecto estén totalmente alineados con los objetivos y las necesidades de la institución, asegurando que todos aquellos puntos de mejora recopilados por medio de la aplicación de los instrumentos (Apéndices A, B, C, D y E), sean evacuados, atendidos y validados, ofreciendo un proyecto que permitirá aliviar los dolores del recurso humano de la institución en contexto.

El proyecto se ha estructurado en un proceso formativo o capacitación que será impartida en cinco sesiones de dos horas cada una, distribuidas en días no consecutivos. Está especialmente diseñada para el personal directivo y coordinador y su enfoque es constructivista, ya que le ofrece al público meta, aprender a través de sus experiencias, aplicando herramientas que les funcionan en su contexto actual y otros; siempre educativos, resolviendo casos de situaciones que suceden en su día a día, adquiriendo conocimientos teóricos y prácticos y desarrollando su pensamiento crítico e introspectiva por medio de preguntas generadoras. Además, un aspecto fundamental del proyecto es que todas las estrategias de mediación tienen el objetivo de fomentar la cooperación, comunicación y resolución respetuosa entre personas y departamentos, favoreciendo la toma de decisiones conjunta y la responsabilidad compartida por los resultados, particularidades esenciales en el ámbito del liderazgo educativo.

Para finalizar, es importante mencionar que la fase informativa también implica la reflexión sobre el impacto de los hallazgos en el contexto educativo. Se evalúa cómo estos resultados pueden influir en la toma de decisiones y en la mejora de prácticas pedagógicas y administrativas. Este enfoque enriquece la gestión educativa y contribuye al avance del conocimiento en el campo, ofreciendo nuevas perspectivas y estrategias que pueden ser replicadas en otras instituciones.

A continuación, se presenta la Tabla 8 que contiene un cronograma que detalla las fases de investigación llevadas a cabo en este estudio. Este enfoque sistemático proporciona una visión temporal de las actividades realizadas, permitiendo visualizar la secuencia y duración de cada etapa del proceso.

Tabla 8

*Cronograma*

<i>Fase de investigación</i>	<i>Función</i>	<i>Fecha estimada</i>
<b><i>Fase preparatoria</i></b>	1. Aplicación diagnóstica.	
	2. Revisión bibliográfica.	Enero a abril
	3. Capítulo 1: Tema, problema, justificación, objetivos y antecedentes.	2024
	4. Capítulo 2: Marco Teórico.	Mayo a agosto
	5. Aprobación del Anteproyecto.	2024
<b><i>Trabajo de campo</i></b>	1. Construcción del análisis de categorías de información y procesamiento de datos.	
	2. Capítulo 3: metodología y planes de gestión de datos.	Setiembre a diciembre 2024
	3. Aplicación de instrumentos.	
	4. Gestión de datos.	
	5. Análisis de resultados.	
<b><i>Fase analítica</i></b>	1. Reflexión de conclusiones.	
	2. Gestión de datos.	Enero a abril
	3. Elaboración de proyecto para atender las necesidades encontradas.	2025
<b><i>Fase informativa</i></b>	1. Ejecución de Propuesta de Gestión Educativa.	
	2. Proceso de validación de la propuesta.	Mayo a agosto
	3. Presentación de resultados.	2025
	4. Defensa del Trabajo Final de Graduación.	
	5. Publicación en el repositorio de la Universidad Nacional.	

*Nota:* Elaboración propia.

### **Consideraciones éticas, de validación y confiabilidad**

En esta investigación, se ha mantenido un compromiso riguroso con las consideraciones éticas, la validación de la información y la garantía de confiabilidad de los datos recopilados; aspectos esenciales para la integridad del estudio. La protección de la privacidad y la confidencialidad de los participantes ha sido prioritaria, asegurando el manejo seguro y respetuoso de la información personal. Para tal fin, se asignó un código único a cada participante (por ejemplo, D1, C1, T1), facilitando así la anonimización de los datos. De esta manera, en el proceso se impide la vinculación de los datos recolectados con los participantes, protegiendo su identidad.

La validez del estudio se asegura mediante la triangulación de la información, lo que permite contrastar y analizar los datos obtenidos a través de diversos métodos: cuestionarios, entrevistas semiestructuradas, observaciones directas y revisión documental. Así mismo, al emplear el uso de la IA se aplicaron acciones para validar la coherencia de las respuestas y los productos obtenidos. Esta estrategia facilita la comparación de los hallazgos de diferentes fuentes, identificando coincidencias y discrepancias, enriqueciendo así la comprensión del fenómeno estudiado.

Para garantizar la confiabilidad de los datos, se implementó un proceso sistemático de codificación que organiza y estructura la información obtenida de los participantes. Esto incluye la clasificación de las respuestas en categorías específicas como gestión educativa, liderazgo y planificación estratégica, lo que permite un análisis coherente y estructurado. Además, la metodología utilizada, basada en el enfoque de investigación-acción, favorece la replicabilidad de los hallazgos al documentar detalladamente cada paso del proceso de investigación, desde la recolección de datos hasta su interpretación. Es importante mencionar, que los datos recolectados, han sido gestionados en un plan (ver tabla 6), que permite integrar la información y resguardar los resultados en el repositorio de la Universidad Nacional, sirviendo como fuente disponible de indagación para otros investigadores. Estas consideraciones aseguran que el estudio no solo cumpla con los estándares éticos y metodológicos requeridos, sino que también ofrezca resultados confiables y relevantes para el ámbito de la gestión educativa.

## **Capítulo 4**

### **Resultados y análisis**

El objetivo general de esta investigación es desarrollar un modelo de gestión educativa basado en el liderazgo, mediante el análisis detallado de los procesos operativos actuales, con el propósito de garantizar un crecimiento estratégico en un centro educativo privado ubicado en Alajuela. Para lograrlo, se definieron tres objetivos específicos: en primer lugar, identificar los desafíos y oportunidades presentes en la gestión educativa; en segundo lugar, definir las necesidades prioritarias que requieren estrategias de mejora; y en tercer lugar, diseñar un modelo de gestión educativa basado en el liderazgo para optimizar la eficiencia operativa y potenciar el crecimiento institucional. Estos objetivos proporcionaron una estructura clara para abordar las problemáticas actuales, proponiendo soluciones alineadas con los objetivos institucionales y enfocadas en la sostenibilidad operativa.

Para cumplir con los objetivos planteados, se utilizaron diversas técnicas e instrumentos de investigación. Se llevó a cabo una revisión documental, en la cual se analizaron la normativa interna institucional y el organigrama funcional para recolectar datos sobre los desafíos y oportunidades organizacionales desde una perspectiva formal. También se aplicaron cuestionarios a personal coordinador de departamentos, docentes y administrativo, lo que permitió recabar información valiosa sobre las percepciones respecto al liderazgo ejercido y los puntos de mejora a nivel administrativo. Además, se realizaron entrevistas semiestructuradas con las personas directoras de la institución, lo que ofreció una visión estratégica sobre las áreas críticas de mejora y las prioridades necesarias para diseñar un modelo de gestión adecuado. Complementariamente, se empleó la observación directa, técnica que enriqueció los datos recolectados con un enfoque práctico y situacional.

El análisis de los datos se llevó a cabo organizando la información en categorías y subcategorías relacionadas con los objetivos de la investigación. Para garantizar la validez de los resultados, se utilizó la triangulación de datos, contrastando los hallazgos obtenidos de los diferentes instrumentos. Además, se integró la inteligencia artificial (IA) como herramienta clave en el análisis de los datos.

La IA facilitó la clasificación y organización de la información, reduciendo el tiempo necesario para procesar los datos y detectando patrones o tendencias difíciles de identificar manualmente. Por ejemplo, se emplearon algoritmos de análisis semántico para identificar temas recurrentes y relación entre las respuestas obtenidas en los cuestionarios y las entrevistas. Esta incorporación de la IA permitió una mayor precisión y eficiencia en el proceso de análisis.

Para finalizar, es importante mencionar que los datos fueron obtenidos gracias a las fuentes de información, que se especificaron y clasificaron en el capítulo 3, y que corresponden a las personas directoras (D), el personal coordinador (C) y el personal administrativo y docente (T). Además, se consideraron los datos recolectados de la revisión documental y la observación directa.

### **Organización del análisis**

Tal como se menciona en la introducción de este capítulo, la información se divide en categorías y subcategorías, las cuales, funcionarán como puente entre los objetivos, las técnicas y los instrumentos. Para comprender las abreviaturas que se utilizarán en esta organización, es necesario observar las tablas 3, 4 y 5, sobre la codificación de los participantes, las categorías y la información, respectivamente.

## **Gestión Educativa**

### **Roles/ responsabilidades / generalidades**

Para esta categoría se analizaron dos documentos, el primero se titula “Normativa Interna para los Usuarios del Centro Educativo” y establece orientaciones, principios, normas regulatorias y conjunto de parámetros reglamentarios por los cuales se rige la comunidad educativa. En este, se evidencia que Todas las orientaciones están en función del área académica (evaluaciones, conducta, responsabilidades, deberes del centro, las familias y los estudiantes), no se observan artículos relacionados con la organización interna de los coordinadores, personal docente y administrativo. Se recomienda establecer lineamientos de mejores prácticas para los funcionarios del centro. No solo del área académica, si no administrativa, operativa e incluso directiva. Además, se analiza un “Organigrama Funcional al año 2023” (ver capítulo 1, figura 1), que relaciona las jerarquías o liderazgos presentes de manera vertical, uniéndolos con los funcionarios que están a su cargo.

En este, se logra identificar que hay funcionarios que tienen hasta tres personas líderes a las que deben responder; hay funcionarios que no están conectados con ninguna persona líder; los departamentos académicos como coordinaciones, docentes, psicopedagogía, psicología y demás, tienen más claridad que los departamentos administrativos y operativos. Se recomienda reorganizar funciones, analizar las jerarquías y homogeneizar el documento, por ejemplo, que, de los directivos, siempre baje a personas coordinadoras y que de este se desplieguen los funcionarios que pertenecen a cada departamento, según su persona coordinadora.

En este sentido, se obtiene evidencia del testimonio de los informantes, quienes expresan lo siguiente para aportar a esta categoría:

*“Se vuelve incómodo, ya que tanto docentes como coordinadores en ocasiones no saben cuál instrucción seguir o respetar.” (C2)*

*“las coordinadoras muchas veces no tienen una respuesta rápida porque deben esperar a que dirección académica o general les responda y esto a veces se lleva su tiempo, si existieran reglas claras esto no sería necesario.” (T2)*

*“Requiero que me den la guía. Ahora bien, tengo mucha libertad para implementar, pero he sentido sobresaturación de deberes, no es claro mi rol.” (C1)*

*“En ocasiones considero que sería más sencillo que la escuela tenga por escrito un protocolo o guía de cómo visualizan los diferentes niveles, desde preescolar hasta secundaria.” (C2)*

*“Si hubiesen protocolos para las diferentes situaciones cotidianas, todo estaría más claro y la gestión del coordinador podría ser más fluida y sin necesidad de estar consultando por cualquier duda.” (C2)*

*“definir las tareas que me corresponden y cuáles tareas quedan para otra persona.” (C1)*

*“a veces tengo que esperar por alguna respuesta y ella indica que debe recibir primero una respuesta de dirección académica porque ella no lo sabe.” (T4)*

Se les solicita a las personas coordinadoras departamentales que sugieran mejoras para la organización de sus departamentos. Aportan textualmente lo siguiente:

*“Reuniones de seguimiento y hacer revisión de procesos. Que haya un documento que integre todas las áreas y sus debidas funciones. Que exista un plan de procesos, y más presencia en toma de decisiones.” (C1)*

*“Brindar un listado de objetivos o tareas por cumplir. Reuniones agendadas (ya calendarizadas) por mes para dar seguimiento a las diferentes situaciones que se den diariamente. Consistencia en la toma de decisiones. Roles claros, saber quién hace qué tarea.” (C2)*

Con estos hallazgos, se determina que la institución realmente necesita estructura, documentación de procesos, describir los roles, que exista un manual de funciones, mejorar la comunicación y en general, trabajar fuerte en mejorar la gestión educativa.

### **Componentes administrativos de la Gestión Educativa**

Esta subcategoría hace referencia a todos los procesos administrativos, organizativos y operativos que permiten el funcionamiento eficaz de una institución educativa. Se hace relevante énfasis en los componentes administrativos de la gestión educativa (dirección, organización y control).

Los informantes destacan deficiencias en la claridad de las directrices proporcionadas por la dirección, textualmente indican que:

*“No son claras. Lamentablemente, se necesita estar preguntando en varias ocasiones lo mismo porque no hay un protocolo que me guía para saber qué hacer en las diferentes situaciones diarias.” (C2)*

*“no son claras las directrices. Si me permiten resolver (improvisar), si funciona, se convierte en procesos posteriores.” (C1)*

*“Se nota que las coordinadoras muchas veces no tienen una respuesta rápida porque deben esperar a que dirección académica o general les responda y esto a veces se lleva su tiempo” (T1)*

*“a mi siempre me queda todo claro de parte de mi coordinadora. Aunque a veces tengo que esperar por alguna respuesta y ella indica que debe recibir primero una respuesta de dirección porque ella no lo sabe.” (T4)*

Por último, en este apartado se hace referencia a la supervisión y el control como componentes administrativos clave de la gestión educativa, ya que son esenciales para evaluar el desempeño y garantizar que los objetivos y expectativas se desarrollen según lo esperado o estipulado. El análisis de los resultados destaca que:

*“no hay supervisiones, y es super necesario, de otra manera no sé si mi desempeño es bueno o no. Requiero que me den la guía.” (C1)*

*“No he sentido que me supervisen realmente. Generalmente soy yo la que acude a la dirección para consultar y aclarar dudas. Pocas veces me han llamado para consultar algo. Siempre me adelanto y trato de ir un paso más allá.” (C2)*

*“Ofrecernos puntos de mejora o estar más presente en el día a día en el aula.” (T1)*

La falta de supervisión puede tener un impacto negativo en la calidad del trabajo, en la motivación e incluso en la seguridad de los colaboradores. Los procesos de retroalimentación garantizan el éxito organizacional.

Se evidencia entonces que la gestión educativa en la institución presenta áreas de mejora importantes, particularmente en las directrices, la estructuración y la supervisión del desempeño. No obstante, los esfuerzos actuales por implementar un plan estratégico y mejorar la comunicación interna reflejan compromiso, lo cual contribuye a una gestión más efectiva en el futuro. Como se ha mencionado en los capítulos anteriores, este centro educativo está experimentando un crecimiento acelerado por matrícula de estudiantes, pasando, por ejemplo, de 130 a 265 estudiantes entre el año 2023 y 2025. Este crecimiento implica cambios y retos a nivel administrativo, pues son más estudiantes, familiares y personal que atender, es por esto que, identificar áreas de mejora interna, permite reestructurar y fortalecer los procesos organizativos para que se planifique, organice, lidere y controle, el buen servicio educativo a lo largo de los años.

## Liderazgo

El liderazgo en este centro educativo presenta desafíos que, para el marco de esta investigación, se vuelven oportunidades. Al analizar las entrevistas, los cuestionarios y observar directamente el flujo organizacional, se encuentran patrones que reflejan diferentes estilos de liderazgo, según las respuestas, la visión, el comportamiento y la perspectiva de las personas subordinadas.

### Estilos de liderazgo

En la persona informante D1, se evidencia un liderazgo centrado en las relaciones y la empatía. En la observación directa se obtiene que es muy paciente y que se enfoca en las relaciones interpersonales con la comunidad educativa. Evita tomar decisiones importantes sin el consentimiento de su equipo directivo. Algunas de sus respuestas, pueden dar evidencia a lo planteado.

*“A veces, la parte administrativa puede sentirse como demasiado, y no quiero que eso afecte nuestro ambiente cálido.” (D1)*

*“Confío en el equipo que maneja esas cosas. Mi prioridad siempre será asegurar que los niños tengan todo lo que necesitan.” (D1)*

*“Me gustaría que hiciéramos actividades más colaborativas, como reuniones donde podamos compartir ideas o soluciones.” (D1)*

*“Prefiero que sigamos siendo una institución pequeña, con un ambiente cálido y familiar.” (D1)*

Su estilo de liderazgo favorece el ambiente emocional y la cohesión grupal, aunque puede llegar a tener limitaciones al liderar cambios o tomar decisiones estratégicas rápidas.

Por su parte, el informante D2, puede demostrar un liderazgo transaccional, ya que se observa que su trato inspira respeto y confianza, mantiene un enfoque en procesos y resultados. Tiene un carácter conservador y prefiere delegar decisiones complejas y no intervenir directamente en la operatividad.

*“si cada miembro del equipo sabe exactamente qué se espera de ellos, será más fácil lograr los objetivos.” (D2)*

*“Definitivamente, necesitamos mejorar la claridad en los procesos y hacer evaluaciones más constantes para ver si estamos cumpliendo nuestras metas.” (D2)*

*“se establecieron comités para dividir las cargas” (D2)*

*“Quizá, es la creación de "comités" para delegar, pero no se le explica a la persona lo que debe hacer.” (C1)*

Se identifica que D2 busca mantener el orden la estabilidad en la institución, priorizando la estructura. Mantener un enfoque formal resalta su interés por procesos claros, sin embargo, su ausencia operativa compromete que pueda tener un liderazgo directo.

Para concluir la subcategoría SC-2, se observa que el comportamiento y las respuestas del informante D3, resaltan por mantener un liderazgo transformacional con ciertas limitaciones para gestionar el cambio. D3 es una persona ambiciosa y visionaria, su interés está en el crecimiento y la sostenibilidad de la institución. Es muy estrategia y suele delegar tareas, inspirando y motivan hacia una visión a largo plazo. Pretende innovar, pero, sus metas se frenan por depender de la opinión del resto del equipo directivo. Sus hallazgos arrojan lo siguiente para evidenciar lo planteado:

*“El mayor reto es usar bien los recursos mientras buscamos crecer. Si queremos expandirnos, tenemos que ser muy estratégicos con las inversiones.” (D3)*

*“Tenemos personal asignado para cada departamento, y confío plenamente en ellos para supervisar y gestionar los recursos según sus responsabilidades.” (D3)*

*“Creo que podemos mejorar mucho si logramos que todos adopten una mentalidad más proactiva que ‘se pongan la camiseta’, que den la milla extra.” (D3)*

*“Mi visión es clara: quiero que esta institución crezca hasta secundaria y que seamos una referencia en educación en la región. Más estudiantes significan más impacto y sostenibilidad financiera. Estoy convencido de que podemos ser una institución líder.” (D3)*

En relación con las decisiones académicas:

*“A veces siento que las decisiones en esa área se toman sin considerar del todo la perspectiva estratégica y financiera, lo que podría ayudarnos a ser más eficientes y alineados con los objetivos de crecimiento de la institución. Me gustaría que hubiera más oportunidades para aportar ideas en ese ámbito, asegurando una visión integral en la toma de decisiones.” (D3)*

La persona informante D3 destaca por sus capacidades de proactividad y motivación, pero la dependencia del censo del equipo limita su capacidad para actuar con rapidez o autoridad. Su visión es muy clara y la falta de acción autónoma y resolución decisiva puede ralentizar su progreso estratégico.

En conclusión, y en respuesta al primer objetivo específico, se identificaron desafíos y oportunidades en los estilos de liderazgo presentes. Estos reflejan un equilibrio entre fortalezas, como la empatía y la visión estratégica, y áreas de mejora, como la toma de decisiones rápidas y la claridad operativa. Estas dinámicas ofrecen un punto de partida clave para implementar estrategias que fortalezcan la coordinación, promuevan un liderazgo colaborativo y alineen los esfuerzos del equipo con los objetivos de crecimiento y sostenibilidad de la institución. El liderazgo en las organizaciones educativas que se encuentran en su etapa de expansión, como la enmarcada en esta investigación, debe estar fortalecido de habilidades que sean estratégicas, que les permitan cumplir su visión de crecimiento orgánico con acciones planificadas y enfocadas en la gestión del cambio.

### **Planificación Estratégica**

En cuanto a la planificación, que permite anticipar necesidades, recursos y acciones para lograr los objetivos institucionales, los resultados reflejan que no es suficientemente estructurada ni estratégica:

*“no hay estrategias. Quizá, es la creación de "comités" para delegar, pero no se le explica a la persona lo que debe hacer.” (C1)*

*“Nada está claro y nada está escrito, por lo tanto, he tenido que avanzar con pasos lentos, pero tratando de que sean firmes para ir construyendo poco a poco mi departamento a cargo.” (C2)*

Según las evidencias, hay ausencia de planificación clara y para los coordinadores y el personal esto representa un obstáculo que limita la capacidad para organizarse, sin embargo, es significativo aludir que los directores ya están en función de esto y destacan que:

*"Estamos en un proceso de ejecución de un plan estratégico para estructurar mejor los procesos." (D1)*

*"actualmente se está trabajando en un plan estratégico para mejorar en todas las líneas de trabajo." (D2)*

*"Contratamos a un equipo que nos está ayudando con un plan estratégico, este plan incluye optimizar los recursos financieros, mejorar la comunicación interna y definir los objetivos a corto, mediano y largo plazo." (D3)*

En síntesis, los resultados evidencian una carencia de planificación estructurada y estratégica, lo que representa dificultades para el personal en cuestión de organización y avance de responsabilidades. No obstante, es alentador observar que el personal directivo ya está tomando medidas para revertir esta situación y, es claro que, la propuesta de proyecto presentada por medio de este trabajo será un recurso clave para fortalecer los procesos proporcionando una estructura documentada y homogénea, que les sea útil a corto, mediano y largo plazo. Detectar estas áreas de mejora permite que los desafíos sean abordados de manera proactiva y oportuna, además, aseguran que la institución pueda adaptarse y evolucionar de acuerdo con los objetivos estratégicos que el crecimiento demande.

## **Síntesis**

Durante este proceso investigativo, se ha pretendido analizar detalladamente los procesos operativos actuales del centro educativo, con el fin de encontrar cuales son los desafíos y las oportunidades para crear un modelo de gestión educativa, que le permita al centro crecer estratégicamente, aclarando funciones, procesos y aplicando un estilo de liderazgo que favorezca el modelo de negocio de la institución, así como el desarrollo humano de las personas colaboradoras de la comunidad educativa. Estos principales datos han sido organizados en la tabla 9.

Tabla 9

*Hallazgos clave en la gestión educativa del centro educativo en estudio*

<i>Áreas</i>	<i>Hallazgos Principales</i>
<i>Claridad en la comunicación de directrices</i>	Se evidencia que las directrices generan confusión y retrasos.
<i>Supervisión y apoyo en toma de decisiones</i>	La supervisión es insuficiente, lo que genera inseguridad y sobrecarga de trabajo en coordinadores y docentes. Es necesario retroalimentar y dar seguimiento.
<i>Estrategias de planificación</i>	Existen esfuerzos por mejorar, la falta de protocolos dificulta la correcta ejecución operativa.
<i>Organización del personal</i>	Existe ambigüedad en la definición de roles y jerarquías.
<i>Clima laboral</i>	El ambiente y las relaciones interpersonales son positivas, sin embargo, se infiere que hay sobrecarga de tareas y que el liderazgo debe estar más presente.

*Nota:* Elaboración propia.

Contrastando la información obtenida de los instrumentos y las distintas fuentes, se evidencia que el centro posee fortalezas, como un clima organizacional positivo, personas líderes que se interesan por el bienestar de su equipo, por las relaciones intrapersonales, la motivación, el respeto y la confianza. Se encuentran también, desafíos como la comunicación entre departamentos, entre directivos - coordinadores y entre coordinadores – personal docente y administrativo; la falta de procesos escritos que dificulta la toma de decisiones informada y oportuna; la falta de autonomía por parte de los directivos para tomar decisiones que se mantengan alineadas a la visión institucional compartida; la falta de claridad en la distribución de responsabilidades, que afecta la operatividad y sobrecarga a los coordinadores; así como también, la presencia de un apartado en la normativa que especifique mejores prácticas para el personal colaborador.

Todas las fortalezas y los desafíos encontrados, resultan una oportunidad para la persona investigadora, obteniendo información que contrastada con la teoría expuesta en el Capítulo 2, de esta tesis, funcionará como punto de partida para generar un modelo de gestión educativa que favorezca todos aquellos puntos tambaleantes y, proponga un estilo de liderazgo que se alinee con la visión institucional, la gestión del cambio, el desarrollo humano y la planificación estratégica, que, como se expresa en el marco teórico, será el liderazgo transformacional, el que se acopla perfectamente a la institución en estudio.

Para finalizar, es importante mencionar que, para ayudar al análisis de resultados presentados en este capítulo, se hizo uso de la IA; el dominio, la versión, fecha de uso y los prompts se especifican en la tabla 5. Esta aplicación mejoró significativamente los tiempos de lectura de la información, organización por categorías y subcategorías, inspección de los estilos de liderazgo presentes en los directivos y organización, análisis e interpretación de la información.

A su vez, como resultado del proceso investigativo, se diseñó un plan de gestión de datos (ver 76), disponible también en el repositorio de la Universidad Nacional, en el cual se integran los resultados obtenidos en cada uno de los instrumentos, tales como, apéndices relacionados con los instrumentos de recolección, respuestas a cada cuestionario, transcripciones de las entrevistas, así como observaciones y anotaciones de la persona investigadora, obtenidos de los procesos de análisis documental y observación directa del flujo organizacional. Todos los datos presentes en este plan fueron curados, codificados y saturados para asegurar la anonimización y protección de los informantes y sus respuestas. El plan se facilita para aquellas personas que deseen tener acceso a esta información para integrar como antecedentes o hallazgos relevantes en sus procesos investigativos. El acceso a los datos compartidos se facilita mediante el siguiente enlace del repositorio de datos de la Universidad Nacional: <https://hdl.handle.net/11056/30014>

A modo de conclusión, es relevante destacar que parte de los resultados fue la dirección de la propuesta del proyecto de gestión que le permitirá a la institución atender todas las necesidades expuestas gracias a este proceso investigativo. La dirección del proyecto fue especialmente estructurada para enfocar la teoría hacia una propuesta de acción con un modelo de gestión organizado, eficiente, colaborativo y sostenible en el tiempo.

Esta estructuración se documenta en el Apéndice F e incluye los siguientes aspectos: justificación, objetivo general y específicos y, los procesos de la dirección de proyecto (ciclo de vida) desde las diez áreas de gestión que se establecen en el Project Managment Institute (gestión de integración, alcance, tiempo, costos, calidad, recurso humano, comunicación, riesgos, adquisiciones e interesados).

Así mismo, como parte de la planificación del proyecto, se establece una estrategia curricular en el Apéndice G, donde se detalla la fundamentación del currículo de la propuesta, desde los enfoques: psicológico, sociológico, filosófico y antropológico, aunado a esto, se describe la perspectiva curricular del proyecto, la cual es constructivista, el nivel de concreción que es micro o institucional, así como, el perfil de salida de la población participante, destacando los saberes conceptuales, procedimentales y actitudinales que obtendrán por medio de este proceso formativo.

Para finalizar la planificación del proyecto, se desarrolla un plan de comunicación que se encuentra en el Apéndice H, el cual tiene como objetivo garantizar una comunicación clara, oportuna y fluida. El plan se diseña mediante la creación de una estrategia de divulgación, la caracterización del público meta, una matriz de trabajo, así como también, la identidad del proyecto, que hace que se diferencie de otros, demuestra creatividad, pertenencia y uniformidad.

## Capítulo 5

### Conclusiones y recomendaciones

A partir del desarrollo de esta investigación y en respuesta al primer objetivo específico del trabajo final de graduación, se identificaron los principales desafíos en la gestión educativa de la institución, así como, las oportunidades y estrategias necesarias para su fortalecimiento.

El propósito de conocer estos elementos fue precisamente lograr el objetivo general del trabajo, que pretendía desarrollar un modelo de gestión educativa basado en el liderazgo para delimitar un plan estratégico orientado a la optimización de los procesos administrativos y operativos, garantizando un crecimiento estructurado.

Uno de los hallazgos más significativos, fue la falta de claridad en las directrices institucionales, lo que ha generado confusión y retrasos en la ejecución de tareas. Así mismo, se identificó que la retroalimentación y la supervisión como procesos de control, son insuficientes, ocasionando inseguridad en el personal y una carga de trabajo desigual. Los líderes de la institución demuestran esfuerzos por mejorar la organización interna, sin embargo, la ausencia de procesos claramente definidos dificulta la correcta ejecución operativa. Además, la falta de una delimitación precisa de roles y jerarquías compromete la gestión educativa. Es significativo mencionar, que el ambiente institucional y las relaciones interpersonales se observan positivas y empáticas, lo que representa una fortaleza para la implementación de las estrategias de mejora.

Desde una perspectiva de liderazgo y en la búsqueda por responder al segundo objetivo específico del trabajo final, el enfoque transformacional en el liderazgo es el más adecuado para la institución, tomando en cuenta su estado de crecimiento y las demandas de adaptabilidad que esto conlleva. Este modelo promueve una visión compartida y fomenta la confianza en que la institución permanecerá por mucho tiempo.

A través de la aplicación de instrumentos como la observación directa, cuestionarios y, entrevistas semiestructuradas y los resultados de su aplicación, se diseñó un modelo de gestión educativa sustentada en el liderazgo transformacional para responder a las necesidades actuales de la institución, estableciendo que lo imperativo es fortalecer las habilidades de liderazgo del personal directivo y coordinador para que puedan planificar, organizar, dirigir y controlar desde sus roles, de manera individual y también colaborativa, para contribuir a la mejora continua de la operación interna.

El modelo de gestión educativa se estructuró en un proceso formativo de capacitación para las personas directoras y coordinadoras departamentales, esta capacitación consta de cinco sesiones presenciales de dos horas cada una, impartidas en días no consecutivos y con fechas en común acuerdo con todos los participantes. Los contenidos se dividen en cuatro módulos, el primero se titula “Planificación” e incluye temas como la toma de decisiones conjunta y la importancia de comunicar la visión, dos áreas realmente importantes para los procesos de planificación, pues permiten que los esfuerzos sean estructurados, fundamentados, sean objetivos y que los esfuerzos se alineen. Por su parte, el módulo dos se titula “Organización”, y a través de sus contenidos como la explicación de las funciones clave del personal directivo y coordinador y el diseño de procesos, los participantes entienden sus funciones, y aprenden a trabajar en equipo, a tomar decisiones conjuntas y a organizar los diferentes procesos para clarificar la operatividad. En cuanto al módulo tres, cuyo nombre es “Dirección”, los participantes comprenden como el liderazgo transformacional les permitirá dirigir a la organización desde la empatía, motivación, inspiración y la gestión del cambio. Para finalizar, el cuarto módulo desarrollado, se enfoca en el “Control” y abarca específicamente la importancia de la retroalimentación, la supervisión y la resolución como herramientas para el desarrollo humano. El conjunto de estas habilidades permitirá que los directivos y coordinadores guíen a sus equipos con eficiencia, confianza y conocimiento para en conjunto con los demás departamentos, lograr el éxito estratégico de la institución.

El proyecto lleva como nombre “De la Visión a la Acción: Liderazgo para un Éxito Estratégico” y se enfoca en la enseñanza y el aprendizaje constructivista, por esta razón, todas las estrategias de mediación se desarrollan tomando en cuenta las experiencias, vivencias y perspectivas de los participantes, haciéndoles protagonistas del proceso y permitiéndoles aplicar los conocimientos a su contexto inmediato.

La pertinencia y la aplicabilidad del modelo diseñado fueron confirmadas a través de un proceso de validación con dos estrategias complementarias: la validación de campo y la validación por ejes. En la validación de campo, mediante la opinión de una persona experta en gestión organizacional y de una persona coordinadora de la institución objeto de estudio, se obtuvo retroalimentación donde se reconoce la claridad, aplicabilidad e innovación de la propuesta. En las observaciones, destacan la estructura práctica, participativa y colaborativa que se implementa en cada una de las estrategias de mediación implementadas en el proceso formativo. En cuanto a la validación por ejes, se analiza desde la creativa, la innovación, el emprendimiento, la ética, la legislación y el desarrollo humano sostenible, el impacto y el propósito del proyecto, evidenciando que este responde integralmente a los principios que garantizan la coherencia conceptual, la utilidad en el contexto educativo y la alineación con marcos normativos y humanos que rigen la gestión institucional.

En síntesis, se evidencia que tanto el objetivo general como los objetivos específicos, fueron logrados con éxito y satisfacción mejorando los procesos de gestión educativa con especial énfasis en las habilidades de liderazgo para el centro educativo.

## **Recomendaciones**

### **Para el personal directivo**

Se recomienda a los directivos continuar creyendo en su proyecto, innovando y ofreciendo mejoras cada vez más significativas. Es fundamental seguir compartiendo la visión de sus objetivos para que todo el equipo camine hacia una misma meta, de manera estructurada y clara.

Además, se recomienda incluir al personal coordinador, e incluso, en algunas ocasiones a docentes o administrativos, estudiantes y familias, en la toma de decisiones. Estas ocasiones pueden presentarse, por ejemplo, al evaluar la efectividad de programas académicos, el servicio al cliente, gestión de cobros, gestión interna; definir ajustes curriculares, planificar actividades institucionales y, en general abordar problemáticas específicas que se estén presentando, es necesario escuchar la opinión y ver desde los ojos de quienes están involucrados, estas son las personas que tienen claro que es lo que está bien y lo que necesita ser reestructurado o establecido, esta población es la que vive el día a día en la institución y puede tener una opinión crítica que fortalezca a toda la organización.

También, es recomendable que los directivos apliquen las estrategias de planificación, organización, dirección y control, aprendidas en el proceso de formación, en cada situación, acción o vicisitud institucional, fomentando una cultura organizacional clara que genere compromiso para alcanzar los objetivos.

Finalmente, se sugiere mantener una evaluación continua mediante reuniones mensuales con todo el equipo y solicitar a las personas coordinadoras un informe de gestión cada tres meses. Asimismo, dar seguimiento y acompañamiento tanto a las personas como a los procesos. Es necesario que el acompañamiento se enfoque en satisfacer las necesidades operativas del personal, como capacitaciones para mejorar el servicio al cliente, actualización en metodologías de enseñanza, estrategias de gestión en el aula, liderazgo pedagógico, resolución de conflictos entre estudiantes, docentes y/o familias, innovación educativa, así como, el uso de herramientas tecnológicas para la enseñanza y la gestión administrativa y cualquier otro enfoque pertinente.

#### **Para el personal coordinador**

Se le recomienda al personal coordinador solicitar siempre al equipo directivo la definición clara de sus funciones, objetivos, prioridades y expectativas. Esto les permitirá enfocar sus esfuerzos, ser eficientes, proactivos y mejorará su labor como líderes, así como su motivación para permanecer en la institución. Además, es fundamental que continúen desarrollando y documentando procedimientos operativos, con el aval de la dirección, con el fin de optimizar el uso de recursos y tiempo. Así mismo, se sugiere que se elaboren informes de gestión periódicos que integren objetivos trazados versus resultados alcanzados, rendimiento docentes y estudiantil, avances en proyecciones departamentales, necesidades identificadas en procesos pedagógicos o administrativos -según el departamento al que pertenezca la persona coordinadora- y recomendaciones técnicas, procedimentales o de recursos que favorezcan la mejora de los procesos. Dichos informes se pueden elaborar de forma trimestral y socializar en una reunión entre dirección y coordinación, como parte del cierre de cada periodo académico. Esto permitirá planificar las mejoras estratégicamente, observando tendencias y ajustando lo necesario de manera oportuna, informada y efectiva.

**Para el personal directivo y coordinador**

Como recomendación general, es importante mantener la cultura organizacional basada en la comunicación abierta y constante, la participación, la colaboración entre equipos y el compromiso con la visión institucional.

Se recomienda consolidar canales de comunicación eficaces entre directivos y coordinadores, como el correo institucional para dejar evidencia escrita. Además, agendar sesiones uno a uno entre estas figuras, y entre los coordinadores el personal de sus respectivos departamentos. Esto permitirá un flujo de información más ágil, oportuno, accesible, transparente y previene malentendidos. Así mismo, implementar herramientas para la gestión de la información, seguimiento de objetivos, para promover la organización y el control de los procesos internos, además de mantenerse informados del desempeño y las necesidades de los colaboradores.

La aplicación de estas recomendaciones contribuirá a la consolidación de la institución como una entidad gestionada eficientemente, fundamentada en el liderazgo transformacional para impulsar su crecimiento, gestionar el cambio y motivar a la población a seguir creyendo en el proyecto para mantener su posición como referente en el sector educativo privado.

## Referencias

Álvarez-Gayou, J. (2009). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*.

Paidós

Educador.

<http://www.derechoshumanos.unlp.edu.ar/assets/files/documentos/como-hacer-investigacion-cualitativa.pdf>

Álvarez, A. (2014). *Para ganar la guerra. Para ganar la paz*. Madrid: Universidad Pontificia

Comillas.

<https://www.casadellibro.com/libro-para-ganar-la-guerra-para-ganar-la-paz/9788487840791/508497>

Araujo, A. (1997). *La resolución alternativa de conflictos en el marco de los derechos humanos*.

Conferencia II Seminario de Derechos Humanos en la Enseñanza Superior. Portal de

Revistas del CSUCA. <https://revistas.csuca.org/Record/TDNA9352>

Argüello Arias, K. (2023). *Habilidades de liderazgo en el estudiantado del Colegio*

*Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo: una propuesta de Gestión Educativa*.

[Tesis de Maestría, Universidad Nacional].

<https://repositorio.una.ac.cr/server/api/core/bitstreams/52548b23-6739-4cd6-8cb0-9da116b2b83d/content>

Artavia, A. & Fallas, T. (2021). *Liderazgo en la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje*

*de la Universidad Nacional: gestión educativa para el fortalecimiento de los equipos de*

*trabajo*. [Tesis de Maestría Universidad Nacional].

<https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/26611>

- Ascón Villa, J.E., García González, M. & Lajara Cruz, A.J. (2019). Teoría y Práctica en el desarrollo de habilidades directivas. Un acercamiento desde las perspectivas de las instituciones de Educación Superior. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 6(4) <https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/177/145>
- Astete López, E.J. et al. (2022). La planificación estratégica, un eficaz instrumento que puede contribuir al mejoramiento de la gestión escolar en una institución educativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 3584-3597. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2862>
- Barrantes Acuña, H., Acuña Porras, C. (2014). Un modelo educativo basado en confianza y responsabilidad. *Ciencia y Poder Aéreo*, 9(1), pp. 193-200. <https://www.redalyc.org/pdf/6735/673571172021.pdf>
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (2007). *Transformational Leadership and Organizational Culture*. Taylor & Francis, 17, pp. 541-554. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01900699408524907>
- Bautista Chacón, Y. & Mirez Rojas, A. M. (2020). *Modelo adkar como herramienta para lograr la gestión del cambio de la Empresa Plaza Cuglieven-Chiclayo*. [Tesis de Licenciatura, Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/55175/Bautista\\_CY-Mirez\\_RAM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/55175/Bautista_CY-Mirez_RAM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Belalcázar Belalcázar, S. (2012). Cultura Organizacional. *Informes Psicológicos*, 12 (1), p. 41.51. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5229778>

Bello Pinzón, M.J. (2023). Teoría de Planeación Estratégica y Teoría Estratégica Emergente:

Una

Revisión

Literaria.

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/45069/BELLOPINZONFRANCISCOJAVIER2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Beltrán, S. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de

los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *RIDE. Revista*

*Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 7(13).

[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672016000200562)

[74672016000200562](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672016000200562)

Beltrán, S.M. & Ortiz Bernal, J.A. (2020). Los paradigmas de la investigación: un acercamiento

teórico para reflexionar desde el campo de la investigación educativa. *Revista*

*Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 11 (21), 1-18.

<https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/717/2573>

Berrocal de Luna, E. & Expósito López, J. (2011). El proceso de la investigación educativa II:

investigación-acción. *Introducción a la Innovación Docente e Investigación Educativa*.

(p.35-49).

[https://www.ugr.es/~emiliobl/Emilio\\_Berrocal\\_de\\_Luna/Master\\_files/Introducción%20a%20la%20Innovación%20Docente.pdf](https://www.ugr.es/~emiliobl/Emilio_Berrocal_de_Luna/Master_files/Introducción%20a%20la%20Innovación%20Docente.pdf)

Blanco-López, S., Cerdas-Montano, V., García-Martínez, J. A. (2021). Clima organizacional en

centros educativos públicos costarricenses: un análisis multifactorial. *Revista Educación*,

45(1), 2215-2644. <https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.41927>

Botero Chicas, C.A. (2009). Cinco tendencias de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana*

*de Educación*, 49(2), 1057-1067 <https://rieoei.org/RIE/article/view/2100>

- Bustamante Sierra, V. L. (2021). Aportes del Desarrollo Humano para el ejercicio de la Gestión Directiva en Instituciones Educativas. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 17(2), 92-116.  
<https://revistasojs.ucaldas.edu.co/index.php/latinoamericana/article/view/6381/5750>
- Canós Darós, L., Pons Morera, C., Valero Herrera, M. & Maheut, J.P. (s.f.) Toma de decisiones en la empresa: proceso y clasificación.  
<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/16502/TomaDecisiones.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Capocasale, A. (2015). *¿Cuáles son las bases epistemológicas de la investigación educativa?*. Investigación Educativa: Abriendo puertas al conocimiento.
- Carely, B. (2019). Comunicación efectiva desde la gerencia educativa. *Revista Electrónica de Ciencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes*, 2 (3), 24 - 40.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7276113>
- Castillo, A. (2005). Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI. *Cuaderno de Investigación en la Educación*, (20), 34-51  
<https://revistas.upr.edu/index.php/educacion/article/view/16262>
- Castro Mena, A. (2016). Principios de Gestión de las Direcciones Regionales de Educación.  
<https://www.mep.go.cr/sites/default/files/principios-gestion-dre.pdf>
- Cerdas Montano, V., García Martínez, J. A., Torres Victoria, N., Fallas Vargas, M. A. (2017). Análisis de la Gestión Administrativa de Centros Educativos Costarricenses: Percepción del colectivo docente y la dirección. *Revista Ensayos Pedagógicos*, X11(2), 95-122.  
<https://doi.org/10.15359/rep.12-2.5>

- Cerdas, V., García, J. A., Torres, N. y Fallas, M. (2017). Análisis de la gestión administrativa de centros educativos costarricenses: Percepción del colectivo docente y la dirección. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 12(2), 95. <https://doi.org/10.15359/rep.12-2.5>
- Chacón, F. Chinchilla, M. (2023) La gestión de la persona directiva como líder pedagógico en la implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje de los Circuitos 01, 02, y 07 de la Dirección Regional de Desamparados, San José, Costa Rica [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional]. <https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/26653/TESIS%2011545.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Checkoway, B. (2018). Youth Participation and Community Change. *E.E.U.U: Routledge*. <https://www.routledge.com/Youth-Participation-and-Community-Change/Checkoway/p/book/9780789032928>
- Chen Quesada, E., & Ruiz Chaves, W. (2020). *Competencias que potencian la capacidad gerencial en las personas directivas para el trabajo efectivo con las Juntas Administrativas y de Educación en el sistema educativo costarricense*. <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/428/4281959005/html/>
- Chiavenato, I. (2012). *Gestión del talento humano* (3ra ed). McGraw-Hill Interamericana. [https://www.academia.edu/42224522/Gestión\\_del\\_Talento\\_Humano\\_Chiavenato\\_3\\_Edición](https://www.academia.edu/42224522/Gestión_del_Talento_Humano_Chiavenato_3_Edición)
- Chiavenato, I. (2013). *Administración. Teoría, proceso y práctica*. México: Mc Graw Hill. <https://books.instituto-idema.org/sites/default/files/Administración%20-%20Proceso%20administrativo%20-%20Idalberto%20Chiavenato%20-%203ed.pdf>

CONARE. (2023). Noveno Estado de la Educación. La Nación.

<https://estadonacion.or.cr/?informes=informe-estado-de-la-educacion-2023>

Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Revista Universidad Y Empresa*, 15(25), 13–32.

<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2871>

Cuesta Moreno, O.C. & Moreno Mosquera, E. (2021). El concepto de liderazgo en los espacios educativos: alcances y límites de un término elástico. *Sophia*, 17(2)

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-)

[89322021000100084](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-89322021000100084)

De la O Casillas, J. (2017). Gestión Escolar, en *Nuevo Modelo Educativo*.

<https://registromodeloeducativo.sep.gob.mx/Archivo?nombre=9688->

[La+Gestion+Escolar.pdf](https://registromodeloeducativo.sep.gob.mx/Archivo?nombre=9688-La+Gestion+Escolar.pdf)

Díaz, D., & Delgado, M. (2014). *Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socioformación*. [Tesis de maestría, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Perú]. [http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/183/1/TM\\_DiazCastilloDoris](http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/183/1/TM_DiazCastilloDoris)

[\\_DelgadoLeyvaMiguel.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/183/1/TM_DiazCastilloDoris_DelgadoLeyvaMiguel.pdf).

Espinosa Gómez, D.R. (2017). La escuela no es una empresa, ni la educación un negocio. *Praxis Pedagógica*, (21), p. 65-78.

<https://revistas.uniminuto.edu/index.php/praxis/article/view/1496/1446>

- Fallas Bermúdez, V. & Mena Vega, M.Y. (2024). *Competencias directivas y estilo de liderazgo requeridas por la persona gestora educativa para la implementación del Programa Bandera Azul Ecológica en el Centro Educativo Universitario para Niños y Adolescentes (CEUNA)*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional].  
<https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/27387/TESIS%2011681.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Farfán Cabrera, M.T. & Reyes Adan, I.A. (2017). Gestión Educativa Estratégica y Gestión Escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. *Reencuentro*, 28(73), pp. 45-62  
<https://www.redalyc.org/journal/340/34056722004/34056722004.pdf>
- Farfán Tigre, A.E., Mero Delgado, O.W., Sáenz Gavilanes, J.V. (2016). Consideraciones generales acerca de la gestión educativa. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 179-190 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802875>
- Fernández, T. (2000). *Gestión educativa estratégica*. Ministerio de Educación de la Nación Buenos Aires: IIPE. UNESCO.  
[https://contenidosreba.files.wordpress.com/2013/10/sreba\\_gestion-educativa-estrategica.pdf](https://contenidosreba.files.wordpress.com/2013/10/sreba_gestion-educativa-estrategica.pdf)
- Finol de Franco, M. & Vera Solórzano, J.L. (2020). Paradigmas, enfoques y métodos de investigación: análisis teórico. *Supuesto Ontológico Realidad y Ciencia*, 3(1), 1-24.  
<https://www.atlantic.edu.ec/ojs/index.php/mundor/article/view/38>

- Flores, H. (2021). La gestión educativa, disciplina con características propias. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 1 (1), 1-27. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S200778902021000700008&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S200778902021000700008&script=sci_arttext)
- Flores, Y. (2023). Gestión educativa desde el liderazgo: el caso de la Casa Infantil 4Kids. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Costa Rica]. <http://hdl.handle.net/11056/27292>
- Frigerio, G. & Poggi, M. (1992). Las instituciones educativas Cara y Ceca. *Troquel Educación* <https://inssanbernardo-cha.infod.edu.ar/sitio/wp-content/uploads/2019/05/las-instituciones-educativas-cara-y-ceca-Parte-1.pdf>
- García, M., & Caballero, K. (2015). ¿Qué Prácticas Eficaces de Liderazgo Desarrollan los Directivos Andaluces en sus Escuelas? *Revista Iberoamerica de Evaluación Educativa*, 8 (2), 129-147. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5308051>
- Geertz, C. (2000). La interpretación de las Culturas. *Gedisa Editorial*. [https://monoskop.org/images/c/c3/Geertz\\_Clifford\\_La\\_interpretacion\\_de\\_las\\_culturas.pdf](https://monoskop.org/images/c/c3/Geertz_Clifford_La_interpretacion_de_las_culturas.pdf)
- Grajales, T. (2015). Tipos de investigación. En *Introducción a los métodos y técnicas de investigación. Selección de lecturas*, 55-60. Cuba: Editorial Universitaria Félix Varela.
- Guardián-Fernández, A. (2007). *El Paradigma Cualitativo en la Investigación Socio-Educativa*. Educativo Regional IDER. <https://ice.ua.es/es/documentos/recursos/materiales/el-paradigma-cualitativo-en-la-investigacion-socio-educativa.pdf>

- Gutiérrez, L. V. V. (2020). Gestión educativa y su relación con el desempeño docente. *Ciencia y Educación-Revista Científica*, 1(2), 18-28. <https://www.cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/8>
- Guzmán Ogando, N., Encarnación M, E. M. y Morillos, S.M. (2004). La gestión Administrativa en centros educativos privados.[Tesis de Licenciatura, Universidad Autónoma de Santo Domingo] <https://www.administracion-centro-educativo/administracion-centro-educativo#antec>
- Hellriegel, D., Slocu, J. y Woodman, R. (1999). Comportamiento organizacional. *CENGAGE Learning*. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24927w/CO-Hellriegel.pdf>
- Hermosilla, D. Amutio, A. da Costa, S. Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31(3), pp. 135-143. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
- Hernández Castro, G. & Fernández Jinesta, J. (2018). La Planificación Estratégica e Indicadores de Calidad Educativa. *Revista Nacional de Administración*, 9 (1), 69-86. <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/2103/2467>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill. [https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci3n\\_Sampieri.pdf](https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci3n_Sampieri.pdf)
- Hiatt, J. (2017). *How to Implement successful change in our personal lives and professional careers*.

Innovation Favtory Institute. (2022). ¿Cuáles son las 4 “I’s” del liderazgo transformacional?.

<https://www.innovationfactoryinstitute.com/blog/cuales-son-las-4-is-del-liderazgo-transformacional/>

Jiménez López, A.F., et.al. (2016). La gestión y el mejoramiento educativos en instituciones para el trabajo y el desarrollo humano. *Revista de Investigaciones. UCM*, 16(27), 198-

208. <https://revistas.ucm.edu.co/index.php/revista/article/view/71>

Juran, J. (1988). *Juran on planning for quality*. New York: Free Press.

Kawulich B., B. (2005). La observación participante como método de recolección de datos.

*Forum: Qualitative Social Research*, 6(2), 1-23.

[https://antroporecursos.wordpress.com/wp-content/uploads/2009/02/kawulich\\_fqs-observacion-participante.pdf](https://antroporecursos.wordpress.com/wp-content/uploads/2009/02/kawulich_fqs-observacion-participante.pdf)

Kinicki, A. y Kreitner R. (2013). *Comportamiento en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.

[https://www.academia.edu/35636754/Kreitner\\_Robert\\_Comportamiento\\_De\\_Las\\_Organizaciones\\_PDF](https://www.academia.edu/35636754/Kreitner_Robert_Comportamiento_De_Las_Organizaciones_PDF)

Koontz, H. & O'Donnell, C. (1959). Principles of Management. An Analysis of Managerial Functions. *Bulletin de l'Institut de recherches économiques et sociales*, 25(6), p. 637-

718.

[https://books.google.co.cr/books/about/Principles\\_of\\_Management.html?id=cQDCIW\\_A2SokC&redir\\_esc=y](https://books.google.co.cr/books/about/Principles_of_Management.html?id=cQDCIW_A2SokC&redir_esc=y)

Kotter, John P. (1997). *El líder del cambio*. McGraw-Hill Interamericana Editores.

[https://www.academia.edu/42241690/El\\_Lider\\_del\\_Cambio](https://www.academia.edu/42241690/El_Lider_del_Cambio)

- KUHN, T. (1992). *La Estructura de las Revoluciones Científicas FCE*, México.
- Lewin, K., Tax, S., Stavenhagen, R., & Fals, O. (1946). *La investigación acción participativa. La investigación- acción y los problemas de las minorías.*
- López Zapata, E., Hincapié Montoya, S.M. & Zuluaga Correa, Y.C. (2017). Dimensiones del liderazgo transformacional y capacidad de aprendizaje organizacional en Pymes. *Revista Espacios*, 38(57), p.16.  
<https://www.revistaespacios.com/a17v38n57/a17v38n57p16.pdf>
- Lozano, P. & Cirilo, S. (2017). *Gerencia educacional para mejorar la calidad de servicios en las instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco, 2017.* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Hermilio Valdizán]. <https://hdl.handle.net/20.500.13080/3858>
- Luján Johnson, G.L. (2018). *Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio organizacional.* *Espergesia*, 4(2), 29-44.  
<http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/espergesia/article/view/883>
- Macias-Loor, F. I., Zavala-González, J. A. & Peñafiel-Loor, J. F. (2019). *Auditoría de Gestión al Proceso Administrativo – Académico en la Unidad Educativa Salinas del Cantón San Vicente.* *Revista Científica FIPCAEC*, 4 (1), 54-79.  
<https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/103>
- Martínez Corona, J. I., Palacios Almón, G. E., & Oliva Garza, D. B. (2023). *Guía para la revisión y el análisis documental: propuesta desde el enfoque investigativo.* *Revista Ra Ximhai*, 19(1), 67–83. <https://raximhai.uaim.edu.mx/index.php/rx/article/view/219>

- Martínez Godínez, V.L. (2013). *Métodos, técnicas e instrumentos de investigación Manual multimedia para el desarrollo de trabajos de investigación. Una visión desde la epistemología dialéctica crítica*.  
<https://www.guao.org/sites/default/files/portafolio%20docente/Métodos%2C%20técnicas%20e%20instrumentos%20de%20investigación.pdf>
- Martínez Reinoso, O.L., & Vargas Fernández, T. (2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(2). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2310-340X2019000200225&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2310-340X2019000200225&script=sci_arttext&tlng=en)
- Matamoros Sandí, X. (2023). *Desarrollo de liderazgos ambientales en población adulta mediante la gestión educativa para la adaptación y mitigación al cambio climático en la Asociación de Desarrollo Integral de San Juan de Santa Bárbara, Heredia*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional].  
<https://repositorio.una.ac.cr/server/api/core/bitstreams/bfabf94e-281f-4bef-a43f-b650630f130f/content>
- Maza Zepeda, R. (2018). El Modelo Educativo de Finlandia ¿Es aplicable en México?.  
 Universidad La Salle.  
<https://revistasinvestigacion.lasalle.mx/index.php/muxi/article/view/2306/2139>
- Microsoft. (2024). *Copilot* (versión del 2024) [Asistente de inteligencia artificial]. <https://www.microsoft.com/es-es/microsoft-copilot>
- Molina Vicuña, G.P. (2023). Liderazgo transformacional como modelo para mejorar el clima laboral docente. *Telos*, 25(3), 783-801. <https://doi.org/10.36390/telos253.14>  
<https://www.redalyc.org/journal/993/99376074014/99376074014.pdf>

Monge Lezcano, F. (2017). *Análisis de los procesos de desarrollo organizacional que favorecen las condiciones laborales y ambientales del personal docente y administrativo del Colegio Nocturno Carlos Meléndez Chaverri, perteneciente al circuito 02 de la Dirección Regional de Educación de Heredia*. [Tesis de Licenciatura, Universidad de Costa Rica].

<http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/5917/1/42708.pdf>

Mora Escalante, S.M. (2018). *Política Educativa*. MEP.  
<https://www.mep.go.cr/sites/default/files/2022-06/politicaeducativa.pdf>

Morris, L. (2019). *Organizational Motivation for Collaboration*. *Lexington Editorial*.  
[https://books.google.co.cr/books?hl=es&lr=&id=ITqtDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=Morris,+L.+\(2019\).+Organizational+Motivation+for+Collaboration.+Lexington+Editorial.&ots=yIzUEXOjHs&sig=YiOCO-XKPcJ4eNYoinC8UFBw6HE#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.cr/books?hl=es&lr=&id=ITqtDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=Morris,+L.+(2019).+Organizational+Motivation+for+Collaboration.+Lexington+Editorial.&ots=yIzUEXOjHs&sig=YiOCO-XKPcJ4eNYoinC8UFBw6HE#v=onepage&q&f=false)

Muños Jaime, L.P., Napa Molina, Y.M., Pazmiño Barragán, W.M. y Posligua Perez, M.L. (2020). *Procesos Administrativos: Un estudio al desarrollo empresarial de las PYMES*. UNESUM – Ciencias. *Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(4), 29-40.  
<https://revistas.unesum.edu.ec/index.php/unesumciencias/article/view/334/237>

Murillo, K. (2019). *Desarrollo de habilidades de liderazgo en el personal administrativo del colegio cultural de Costa Rica para la gestión educativa de proyectos de acción social*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Costa Rica].  
<http://hdl.handle.net/11056/16472>

- Ocando Cardoza, H. Y. (2017). La supervisión educativa como elemento clave para alcanzar la calidad educativa en las escuelas públicas. *Revista Omnia*, 23(3), 42-57.  
<https://www.redalyc.org/pdf/737/73754947004.pdf>
- OpenAI. (2024). *ChatGPT* (versión del 14 de marzo) [Modelo de lenguaje].  
<https://chat.openai.com/chat>
- Ordóñez, J., Cárdenas, J., Cuadrado, G. y Zamora, G. (2021). Administrative management of higher education institutions: Catholic University of Cuenca-Ecuador [Gestión administrativa de instituciones de educación superior: Universidad Católica de Cuenca-Ecuador]. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(1), 347- 356.  
<https://doi.org/10.31876/rcs.v27i1.35320>
- Ospina Ramírez, D. A., Burgos Laitón, S.B, & Madera Ruiz, J. A. (2021). La gerencia educativa y la gestión del cambio. *Diálogos De Saberes*, (46), 187-200.  
<https://doi.org/10.18041/0124-0021/dialogos.46.1429>
- Ouchi, W. (1981). Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge. *Open Journal of Business and Management*, 8(5).  
<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2824145>
- Pariona Luque, R.B., et. al. (2021). Clima organizacional y desempeño profesional administrativo. *Dialnet*, 26(93), pp. 308-317.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890388>
- Peters, J. & Waterman, H. (1984). En busca de la excelencia. *Editorial Norma*.  
[https://www.bulidomics.com/w/images/5/55/Tom\\_Peters\\_-\\_En\\_busca\\_de\\_la\\_excelencia\\_%28resumido%29.pdf](https://www.bulidomics.com/w/images/5/55/Tom_Peters_-_En_busca_de_la_excelencia_%28resumido%29.pdf)

- Pineda-Pizarro, V. P. & Erazo-Álvarez, J. C. (2021). La Estructura Organizacional y su Relación con los Procesos Administrativos en Instituciones Educativas Privadas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6 (12), 37-68. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7984998>
- Podestá, P. (2009). La cultura en las organizaciones. Un fenómeno central en el saber administrativo. *Journal of Economics, Fiance and Administrative Science*, 14(26), p. 81-92. <https://www.redalyc.org/pdf/3607/360733606004.pdf>
- Programa Escuelas de Calidad. (2010). Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Secretaría de Educación Pública, México. [https://www.setse.org.mx/ReformaEducativa/recursos\\_evaluacion/materiales/escuelas%20de%20calidad/Modelo%20de%20Gestión%20Educativa.pdf](https://www.setse.org.mx/ReformaEducativa/recursos_evaluacion/materiales/escuelas%20de%20calidad/Modelo%20de%20Gestión%20Educativa.pdf)
- Pulido Capurro, V.M. & Olivera Carhuaz, E.S. (2019). Gerencia educativa: Una visión empresarial de la educación básica. *Revista Científica de la UCSA*, 6 (3). <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2019.006.03.052-062>
- Quintanilla Gavilánez, J. A. & Moreira Basurto, C. A. (2016). Influencia del liderazgo en la relación entre cultura y eficiencia organizacional. *Revista Publicando*, 3 (8), 357-374. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833421>
- Ramírez-González, M. del R. & Quesada-Lacayo, J. (2019). Repensando los indicadores educativos: la gestión educativa, curricular y de vinculación con la comunidad. *Innovaciones Educativas*, 21(30), 37-47. <https://doi.org/10.22458/ie.v21i30.2483>
- Ramos, C.A. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. *UNIFE*, 23(1), 9-17. [https://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015\\_1/Carlos\\_Ramos.pdf](https://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015_1/Carlos_Ramos.pdf)

- Ricoy, C. (2006). Contribución sobre los paradigmas de investigación. *Educação. Revista do Centro de Educação, 31(1)*, 11-22.  
<https://www.redalyc.org/pdf/1171/117117257002.pdf>
- Rincón Rodríguez, O.W. & Aldana Bautista, L. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: una revisión bibliográfica. *SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión, 13(2)*.  
<https://www.redalyc.org/journal/5604/560468688013/560468688013.pdf>
- Rivera Alfaro, R. (2022). Discusiones acerca de la investigación naturalista en educación: Apuntes sobre Costa Rica. *Horizonte de la Ciencia, 12(23)*, 75-84.  
<https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2022.23.1465>
- Robins, S.P. & Judge, T.A. (2009). Comportamiento Organizacional. *Pearson Education*.  
[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Rodríguez, J. (2003). Paradigmas, enfoques y métodos en la investigación educativa. *Revista Investigación Educativa, 7(12)*, 1-18.  
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/educa/article/view/8177/7130>

Runhaar, P. (2017). How can schools and teachers benefit from human resources management?

Conceptualising HRM from content and process perspectives [¿Cómo pueden las escuelas y los profesores beneficiarse de la gestión de los recursos humanos?

Conceptualización de la gestión de recursos humanos desde la perspectiva del contenido y del proceso]. *Educational Management Administration & Leadership*, 45 (4), 639-656.

[https://pwebebsco.una.elogim.com/ehost/detail/detail?vid=2&sid=ad7230e1-23eb-4a54-ad25-](https://pwebebsco.una.elogim.com/ehost/detail/detail?vid=2&sid=ad7230e1-23eb-4a54-ad25-6a2bc67de97e%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHVybCx1aWQmbGFuZz1lcyZzaXRIPWVob3N0LWxpdmU= - AN=122827734&db=asn)

[6a2bc67de97e%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHVybCx1aWQmbGFuZz1lcyZzaXRIPWVob3N0LWxpdmU= - AN=122827734&db=asn](https://pwebebsco.una.elogim.com/ehost/detail/detail?vid=2&sid=ad7230e1-23eb-4a54-ad25-6a2bc67de97e%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHVybCx1aWQmbGFuZz1lcyZzaXRIPWVob3N0LWxpdmU= - AN=122827734&db=asn)

Sáenz de Ormijana Hernández, A., Calderón, F., Conde, M. J., Fernández de Sanmamed, O., & Monistrol, E. (2015). *Muestreo y selección de fuentes de información*. Universidad Autónoma de Barcelona.

Sampaollesi, L. (2019). Los Mayores desafíos a la hora de gestionar el personal administrativo.

Revista Aulica. <https://www.aulica.com.ar/desafios-de-gestionar-el-personal-administrativo/>

Sánchez Gamboa, S. (1998). Fundamentos para la Investigación Educativa. Presupuestos epistemológicos que orientan al investigador. *Magisterio Editorial*.

<https://bibliotecadigital.magisterio.co/libro/fundamentos-para-la-investigacion-educativa-presupuestos-epistemologicos-que-orientan-al-investigador>

Sánchez Rizo, O., Montero Sibaja, R. A., Sibaja Venegas, J. P. (2021). La Gestión Educativa como Promotora de una Cultura Organizacional Eficiente en la Escuela Rafael Moya Murillo de Heredia. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Costa Rica]. <http://hdl.handle.net/11056/23185>

- Sánchez, W. (2012). *Cultura para la paz*. Madrid: Paraninfo
- Sandí, A. (2020). *Desarrollo de habilidades de liderazgo en docentes y administrativos del Liceo San Rafael de Alajuela: Una propuesta de la Gestión Educativa para espacios de convivencia armoniosa* [Tesis de Maestría] Universidad Nacional]. <https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/26592>
- Shein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Editorial Plaza y Janes. [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod\\_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf)
- Silvius, G. (2018). *Developing Organizational Maturity for Effective Project Management*. IGI Global. <https://www.igi-global.com/book/developing-organizational-maturity-effective-project/179844>
- Suarez Valladares, M. P. (2023). *Control Interno y los Procesos Administrativos en un Centro Educativo en la Región del Callao, 2022*. [Tesis de Licenciatura, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/126565>
- Álvarez-Gayou, J. (2009). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. Paidós Educador. <http://www.derechoshumanos.unlp.edu.ar/assets/files/documentos/como-hacer-investigacion-cualitativa.pdf>
- Torres Herrera, L. K. (2019). *Impacto Del Modelo Kotter Para La Gestión Del Cambio, Como Herramienta De Mejora Continua En Las Organizaciones*. [Ensayo de Diplomado, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/34865/TorresHerreraLeidyKatherine2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

UNESCO. (2021). *Recomendaciones de la UNESCO sobre la ciencia abierta.*

[https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379949\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379949_spa)

Verastegúa, M. (2019). Cultura De Paz Y Resolución De Conflictos Del Personal Directivo De

Las Escuelas Primarias Del Municipio San Felipe, Estado Yaracuy. *Revista*

*Multidisciplinaria Dialógica*, 16(1), 94-122.

<http://historico.upel.edu.ve:81/revistas/index.php/dialogica/article/view/8538/5126#>

Vivaar Durán, M.J. (2018). *Habilidades Directivas.* UNED

Vives, M.T. & Hamui, S.L. (2021). La codificación y categorización en la teoría fundamentada,

un método para el análisis de los datos cualitativos. *Investigación en Educación Médica*,

10(40), 97-104. <https://doi.org/10.22201/fm.20075057e.2021.40.21367>

Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations, Fifth Edition.* Prentice Hall: New Jersey.

<https://nibmehub.com/opac->

<service/pdf/read/Leadership%20in%20Organizations%20by%20Gary%20Yukl.pdf>

## Apéndices

### Apéndice A.

**Universidad Nacional**  
**Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo**  
**Estudiante: Daniela Contreras Hernández**

#### Guía de Revisión Documental

**Título del documento:** \_\_\_\_\_

**Fecha de la observación:** \_\_\_\_\_

#### 1. Descripción general del documento

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

#### 2. Observaciones generales

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**3. Puntos de mejora**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Apéndice B.**

**Universidad Nacional Costa Rica**  
**Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo**  
**Estudiante: Daniela Contreras Hernández**  
**Cuestionario para Coordinaciones**

**Título:** Evaluación de la gestión directiva desde la perspectiva de las personas coordinadoras departamentales

**Introducción:** Este cuestionario es parte de un proceso de investigación realizado como asignación para el trabajo final de graduación para optar por el título de Máster en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo, de la Universidad Nacional. El mismo tiene la finalidad de conocer su perspectiva sobre las directrices, la planificación, comunicación, supervisión y el acompañamiento que recibe de las personas que representan la dirección institucional. Sus respuestas facilitarán la identificación de áreas de mejora aplicadas a los procesos de gestión educativa y liderazgo.

Le agradezco de antemano los datos brindados y tendré la mayor discreción con los resultados obtenidos.

**Objetivo:** Identificar oportunidades de mejora en las habilidades de liderazgo de las personas a cargo de la dirección general y académica de la institución.

**Hipótesis:** La gestión educativa y las habilidades de liderazgo deben tener más estructura.

**CUESTIONARIO**

**Instrucciones:** Se solicita responder a las siguientes preguntas de acuerdo con su experiencia y visión sobre la gestión directiva que recibe como persona líder y coordinadora de un departamento. Se agradece completar cada pregunta, sin excepción.

**1. ¿Considera que las directrices que recibe de la dirección son claras y le permiten organizar adecuadamente el trabajo en su departamento?**

Comentarios:

---

---

---

---

2. **¿Cómo evalúa la planificación estratégica que los directivos le brindan para guiar el crecimiento de su departamento?**

Comentarios:

---

---

---

---

3. **¿Qué tan efectivas son las supervisiones y el control que realiza la dirección sobre las actividades de su departamento? ¿Cree que son adecuadas para garantizar la eficiencia operativa?**

Comentarios:

---

---

---

---

4. **¿Cómo calificaría la comunicación con los directivos en cuanto a la coordinación de las tareas y objetivos del departamento?**

Comentarios:

---

---

5. **¿En qué medida los directivos apoyan el proceso de toma de decisiones en su departamento, y cómo impacta esto en la claridad de los procesos?**

Comentarios:

---

---

---

---

6. **¿Siente que hay claridad suficiente en las funciones y responsabilidades dentro de su departamento, y en qué aspectos considera que podría mejorar?**

Comentarios:

---

---

---

---

7. **¿Qué mejoras sugeriría en el acompañamiento y supervisión de los directivos para facilitar la planificación, organización y claridad de funciones en su departamento?**

Comentarios:

---

---

---

---

## Apéndice C.

**Universidad Nacional**  
**Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo**  
**Estudiante: Daniela Contreras Hernández**

**Cuestionario para personal docente y administrativo**

**Título:** Evaluación de la gestión directiva y la coordinación departamental

**Introducción:** Este cuestionario es parte de un proceso de investigación realizado como asignación del trabajo final de graduación para optar por el título de Máster en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo, de la Universidad Nacional. El mismo tiene la finalidad de analizar la efectividad de la comunicación, la planificación y la supervisión entre las personas directoras y las coordinaciones departamentales. Sus respuestas facilitarán la identificación de áreas de mejora en la gestión de funciones y responsabilidades, logrando así, optimizar la operatividad y el crecimiento institucional estratégico.

Le agradezco de antemano los datos brindados y tendré la mayor discreción con los resultados obtenidos.

**Objetivo:** Mejorar procesos de toma de decisiones y comunicación.

**Hipótesis:** La claridad en las directrices y el apoyo al personal, mejora la planificación, organización y el flujo operacional de la institución.

### **CUESTIONARIO**

**Instrucciones:** Se solicita responder a las siguientes preguntas de acuerdo a su experiencia y visión sobre la gestión directiva que recibe como persona colaboradora en el área académica o administrativa. Puede marcar una única opción en cada caso. Se agradece completar el apartado de comentarios para todas las preguntas.

- **¿Considera que los coordinadores de su departamento proporcionan directrices claras para el desarrollo de sus tareas y responsabilidades?**

Comentarios:

---

---

---

---

- **¿En qué medida evalúa el apoyo que recibe de los coordinadores en la planificación de actividades y proyectos dentro de su área?**

Comentarios:

---

---

---

---

- **¿Cree que la comunicación entre usted y su coordinador es efectiva para garantizar la organización y el cumplimiento de los objetivos del departamento?**

Comentarios:

---

---

---

---

- **¿Cómo calificaría el nivel de acompañamiento que recibe de los coordinadores en su desarrollo profesional y en la adaptación a los cambios organizacionales?**

Comentarios:

---

- **¿Qué sugerencias tiene para mejorar el apoyo y la función de los coordinadores en la organización de las actividades del departamento?**

Comentarios:

---

---

---

---

**Apéndice D.**

**Universidad Nacional**  
**Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo**  
**Estudiante: Daniela Contreras Hernández**

**Entrevista Semiestructurada**

Estimados directores,

Agradecemos su participación en esta entrevista semiestructurada, la cual tiene como objetivo explorar y comprender los desafíos que enfrenta la gestión administrativa en nuestra institución. Durante esta conversación, se les presentarán siete preguntas centradas en identificar obstáculos y dificultades en la coordinación de recursos, así como en las estrategias que se están implementando para mejorar la planificación y organización de los procesos.

Además, se evaluará la efectividad de los mecanismos de comunicación interna entre los distintos departamentos y se abordará cómo se supervisa el uso adecuado de los recursos financieros, humanos y materiales. Buscamos también identificar oportunidades para fortalecer la coordinación y el liderazgo dentro del equipo directivo y el personal docente.

Su perspectiva es invaluable para comprender mejor las áreas que requieren atención y para contribuir al desarrollo de un entorno educativo más eficiente y colaborativo.

**GUÍA DE PREGUNTAS**

1. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la gestión administrativa al coordinar los recursos y asegurar la eficiencia operativa?
2. ¿Qué estrategias actuales se está implementando para mejorar la planificación y organización de los procesos?
3. ¿Cómo evalúa la efectividad de los mecanismos de comunicación interna entre los distintos departamentos?
4. ¿De qué manera se supervisa y asegura el uso adecuado de los recursos financieros, humanos y materiales?

5. ¿Qué oportunidades ve para mejorar la coordinación y el liderazgo dentro del equipo directivo y el personal docente?
6. ¿Cuál es su visión organizacional?
7. ¿Qué áreas específicas cree que necesitan atención o mejoras?

**Apéndice E.**

**Universidad Nacional**  
**Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo**  
**Estudiante: Daniela Contreras Hernández**

**GUÍA DE OBSERVACIÓN**

Lugar:	
Fecha y hora:	
Objetivo de la observación:	
Modalidad de la observación:	Participante
Tiempo de observación:	
Instrumentos de registro:	Guía de observación

**Observaciones:**

¿Se siguen correctamente las políticas y procedimientos establecidos por la institución?	
¿Existe la comunicación efectiva?	
¿Se percibe apoyo por parte de dirección y coordinación?	
En cuanto a toma de decisiones, ¿se toma en cuenta al personal, o son decisiones centralizadas?	
¿Existe supervisión y control?	
¿Existe retroalimentación de desempeño?	
¿Se organizan reuniones para coordinar actividades?	
¿Hay un trato inclusivo y equitativo?	
¿Existe el trabajo colaborativo?	
Resumen del flujo operacional	
Otros	

**Propuesta de Proyecto**  
Apéndice F. Dirección del Proyecto

# De la visión a la acción

**Liderazgo para un Éxito Estratégico**



"Visiona, planifica, lidera  
y alcanza el éxito."

## Apéndice F.

### Dirección del Proyecto

#### Introducción

##### Justificación

El crecimiento sostenido de la institución educativa en estudio demanda la implementación de un modelo de gestión que fortalezca su estructura organizativa, optimice sus procesos internos y garantice una toma de decisiones fundamentada en lineamientos estratégicos y en políticas educativas nacionales. En un entorno educativo altamente competitivo, la ausencia de una planificación adecuada y de una organización administrativa eficiente puede obstaculizar el desarrollo institucional. Como señala Lorenzo (2005), citado por Díaz (2019):

la administración puede delimitar los procesos a seguir dentro de una organización educativa, pero el liderazgo es el 'motor de esa construcción histórica, social y cultural que llamamos centro educativo y organización en sentido más general. (p. 368)

Esta afirmación resalta la importancia del liderazgo en la consecución de las metas organizacionales, ya que permite definir los procesos administrativos, y también impulsa la construcción de una identidad institucional sólida y coherente. Desde esta perspectiva, el liderazgo educativo resulta imperativo en la estructuración y funcionamiento de las instituciones escolares. En esta línea, Díaz y Veloso (2019) afirman que:

el liderazgo examina las relaciones que facilitan, impiden, tensan o condicionan la práctica educativa; estas pueden ser tanto demarcadoras como potenciadoras de los objetivos organizacionales y de las facultades de los sujetos que ahí conviven. (p. 13)

Siendo así, el liderazgo influye directamente en la configuración y ejecución de los procesos pedagógicos, administrativos y estructurales que determinan el funcionamiento de todo centro educativo. Este enfoque es fundamental para abordar los desafíos identificados, donde la falta de una gestión eficiente y de un liderazgo estratégico ha generado la necesidad de gestiones de cambio.

Por ello, a lo largo de esta investigación, se han analizado de manera exhaustiva los estándares necesarios para garantizar el funcionamiento óptimo y estructurado de un centro educativo, específicamente desde la gestión educativa, el desarrollo humano y el liderazgo.

Seguidamente, se identificaron los desafíos y oportunidades percibidos por el personal colaborador de la institución, lo que ha permitido detectar aspectos críticos que requieren intervención inmediata. Entre ellos, se destaca la necesidad de documentar claramente las funciones de los roles directivos y coordinadores y establecer lineamientos de mejores prácticas para fortalecer la gestión educativa. Estas acciones se abordan estratégicamente con el propósito de optimizar el desempeño del personal, mejorar la coherencia en la ejecución de actividades internas, facilitar la toma de decisiones y fortalecer la coordinación entre áreas.

De esta manera, se propone un modelo de gestión educativa que responde al tercer objetivo específico de la investigación, el cual se centra en la implementación de un enfoque basado en el liderazgo para impulsar la eficiencia operativa y el crecimiento institucional. En síntesis, este proyecto aborda las necesidades actuales del contexto y sienta las bases para consolidar su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo, asegurando su posicionamiento como una institución educativa privada de calidad.

Para concluir esta justificación, resulta imperativo resaltar que en el proceso de redacción del proyecto se ha empleado la inteligencia artificial para generar ideas, estructurar el contenido y mejorar la redacción.

### **Descripción del Proyecto**

Este proyecto tiene como propósito fortalecer la gestión educativa de un centro educativo privado mediante el desarrollo de competencias de liderazgo en el personal directivo y coordinador, asegurando una organización interna eficiente y alineada con estándares de calidad. La iniciativa se sustenta en los hallazgos del Estado de la Educación 2023, el cual resalta la necesidad de superar los rezagos históricos del sistema educativo costarricense a través de cambios estructurales y una mejor gestión de los recursos disponibles. Según el informe, “la mejora en la calidad del sistema educativo dependerá de garantizar los recursos necesarios para superar los rezagos históricos y realizar cambios en la gestión educativa” (Programa Estado de la Nación, 2023, p. 62). Esta afirmación refuerza la importancia de abordar las debilidades estructurales desde una perspectiva integral y estratégica, eje central de este trabajo.

En línea con lo anterior, el (Programa Estado de la Nación, 2023) señala que una de las principales necesidades de capacitación en el ámbito educativo, según una encuesta a directoras y directores, incluye áreas clave como el diseño y manejo de instrumentos de gestión y, la gestión del talento humano. Estas áreas son fundamentales para fortalecer la labor del personal directivo y coordinador, ya que son responsables de liderar estratégicamente y transformar la visión institucional en acciones operativas concretas, asegurando que lo planificado se traduzca en resultados tangibles.

Además, el informe (Programa Estado de la Nación, 2023) destaca que la modificación de las debilidades estructurales del sistema educativo debe abordarse con:

una perspectiva de mediano y largo plazo y ha sido producto de amplios procesos de consulta de los actores educativos, respaldados por un entendimiento común acerca de la necesidad de moverse en la dirección propuesta. (p. 59)

Esta base colaborativa y consensuada es esencial para garantizar la viabilidad y efectividad de las propuestas de mejora. Dado que la transformación de la gestión educativa requiere una visión de mediano y largo plazo, este proyecto tiene como objetivo fortalecer las competencias de liderazgo en el personal directivo y coordinador.

Bajo el título "De la Visión a la Acción: Liderazgo para un Éxito Estratégico", el proyecto consiste en un proceso de formación estructurado en sesiones de capacitación, con módulos centrados en los pilares de la administración: planificación, organización, dirección y control. Estos serán abordados desde tres enfoques fundamentales: gestión educativa, desarrollo humano y liderazgo transformacional.

El impacto del proyecto se evaluará mediante la integración de metodologías activas como estudios de caso, dinámicas grupales y herramientas prácticas para facilitar la aplicación de los conocimientos. En última instancia, la implementación de esta estrategia contribuirá a consolidar una institución educativa exitosa, con una gestión estructurada, mediante un liderazgo fortalecido y una toma de decisiones planificada y colaborativa, que impulse su crecimiento.

## **Objetivos del Proyecto**

### **Objetivo general**

Fortalecer las habilidades de liderazgo del personal directivo y coordinador de un centro educativo privado a través del programa “De la Visión a la Acción: Liderazgo para un Éxito Estratégico”, optimizando su desempeño como gestores educativos y potenciando la toma de decisiones estratégicas para la mejora institucional.

### **Objetivos específicos**

1. Diseñar una estrategia curricular para el fortalecimiento de las competencias de liderazgo en el personal directivo y coordinador de un centro educativo privado, mediante un programa de capacitación.
2. Elaborar los insumos para el proceso formativo del personal directivo y coordinador de un centro educativo privado, que incluya recursos didácticos, actividades prácticas y herramientas de evaluación, con el fin de mejorar la gestión educativa y el liderazgo.
3. Capacitar al personal directivo y coordinador en habilidades de liderazgo que les permitan mejorar su función como gestores educativos.

## **Dirección del proyecto**

### **Ciclo de vida**

En este apartado se presenta la Figura F1, que describe cada una de las cinco fases del proyecto, basadas en la estructura propuesta por el Project Management Institute (2013) y aplicadas al proyecto “De la Visión a la Acción: Liderazgo para un Éxito Estratégico”.

Figura F1

*Ciclo de vida del proyecto*

*Nota:* Elaboración propia.

### Gestión de Integración

Según el Project Management Institute (2013), la gestión de la integración de un proyecto implica “tomar decisiones respecto a la asignación de recursos, equilibrar objetivos y alternativas contrapuestas, y manejar las interdependencias entre las áreas de conocimiento de la dirección de proyectos” (p. 63).

Este proyecto tiene como propósito fortalecer las habilidades de liderazgo del personal directivo y coordinador de un centro educativo privado mediante el programa "De la Visión a la Acción: Liderazgo para un Éxito Estratégico". El enfoque se centra en optimizar su desempeño como gestores educativos y potenciar la toma de decisiones estratégicas para la mejora institucional. Los principales beneficiarios serán el personal directivo, docente y administrativo, quienes recibirán herramientas y capacitación para mejorar sus competencias y desempeño. Como consecuencia, los docentes y asistentes también se verán beneficiados, ya que experimentarán un mayor control y una gestión efectiva, producto de un liderazgo fortalecido que les permitirá desarrollar su labor de manera organizada. Además, de manera indirecta, los estudiantes y sus familias se verán favorecidos por una gestión estructurada, que contribuirá a un entorno educativo de mayor calidad.

El éxito de este proyecto dependerá del compromiso institucional para implementar los cambios estratégicos necesarios para superar debilidades, como la falta de estandarización en los procesos y la necesidad de optimizar los recursos disponibles.

En el marco de la gestión de la integración, es esencial prever los riesgos que puedan surgir a lo largo del proyecto. Entre ellos destaca la posible resistencia al cambio por parte del personal y del equipo directivo y coordinador. Aunque han mostrado un interés genuino en adoptar nuevas prácticas y han participado activamente en el proceso de investigación, será necesario gestionar cualquier barrera que pueda aparecer durante la implementación de las propuestas.

El proyecto estará bajo la dirección de Karla Daniela Contreras Hernández, quien será responsable de planificar, coordinar y supervisar todas las etapas del proceso. Además, será la responsable de brindar acompañamiento continuo para resolver dudas y garantizar que las actividades se ejecuten de manera efectiva, asegurando así el cumplimiento de los objetivos establecidos. Así mismo, el proyecto tiene la participación de tres expositores invitados que facilitarán y reforzarán los contenidos.

Este esfuerzo se alinea directamente con los objetivos del proyecto, que, en general, buscan fortalecer las competencias de liderazgo en el personal directivo y coordinador de un centro educativo privado ubicado en Alajuela.

### **Gestión de Alcance**

De acuerdo con el Project Management Institute (2013), esta área de gestión “incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto con éxito” (p. 105). Para lograrlo, es esencial definir claramente los límites y objetivos del proyecto, asegurando que todas las actividades estén alineadas con las metas establecidas y que no se desvíen de lo planificado.

Este proyecto está diseñado para ser implementado de manera directa con los gestores educativos de un centro educativo privado, incluyendo a la dirección general, académica y administrativa, así como las coordinaciones de preescolar, primaria y administración. Se desarrollará en un total de diez horas, distribuidas en sesiones de dos horas durante cinco días no consecutivos.

El proyecto está organizado en módulos claramente definidos, cuya estructura se detalla en la Tabla F1. Estos módulos están orientados a fortalecer las capacidades de liderazgo y optimizar la gestión educativa en la institución. Cada módulo aborda áreas clave de la administración escolar: planificación, organización, dirección y control.

Los contenidos han sido diseñados específicamente para responder a las necesidades de los perfiles de los participantes, con el objetivo de mejorar la eficiencia operativa, optimizar la toma de decisiones y establecer procesos claros que alineen todos los niveles de la institución.

Tabla F1

*Módulos de la capacitación*

<b>Módulo</b>	<b>Contenido</b>
<b>I. Planificación</b>	Toma de decisiones conjunta y comunicación interdepartamental.
<b>II. Organización</b>	Funciones del personal directivo y coordinador.
	Diseño de procesos organizacionales para mejorar la eficiencia operativa.
<b>III. Dirección</b>	Liderazgo transformacional en la gestión educativa.
<b>IV. Control</b>	Herramientas para la retroalimentación efectiva.

*Nota:* Elaboración propia.

### **Gestión del Tiempo**

De acuerdo con el Project Management Institute (2013), la gestión del tiempo hace referencia a “todos los procesos requeridos para gestionar la terminación en plazo del proyecto” (p. 141). En el presente proyecto, esto se traduce en la elaboración de un cronograma detallado que establece las actividades y el tiempo asignado para cada una de ellas, asegurando que se cumplan los plazos establecidos y se alcancen los objetivos propuestos. Se presenta esta información en la Tabla F2.

Tabla F2  
Cronograma de la capacitación

Día	Módulo	Actividades	Duración
Día 1	I. Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación inicial: Introducción al concepto de toma de decisiones conjunta y su importancia en la gestión educativa.</li> <li>• Toma de decisiones en organizaciones educativas.</li> <li>• Tipos de decisiones (estratégicas, tácticas, operativas).</li> <li>• Comunicar la visión: Importancia de compartir la visión para alinear los esfuerzos.</li> <li>• Realización de una simulación de toma de decisiones conjunta.</li> <li>• Reflexión y debate sobre cómo mejorar la comunicación entre departamentos en situaciones reales de toma de decisiones.</li> </ul>	2 horas
Día 2	II. Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría en Gestión Educativa: Explicación de las funciones clave del personal directivo (director general, académico, administrativo) y de los coordinadores en una institución educativa.</li> <li>• Relación entre estos roles y su impacto en la gestión educativa.</li> <li>• Simulación de un escenario en el cual los participantes deben tomar decisiones basadas en sus roles, asegurando que cada uno conozca sus responsabilidades.</li> </ul>	2 horas
Día 3		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción al diseño de procesos organizacionales.</li> <li>• Tipos de procesos (operativos, de innovación y de soporte).</li> <li>• Desarrollo colaborativo de un mapa de procesos, que identifique las principales líneas de acción para estructurar un proceso dentro de un área clave de la institución.</li> <li>• Evaluación y retroalimentación de los procesos propuestos.</li> </ul>	2 horas

<b>Día 4</b>	<b>III.Dirección</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción al concepto de liderazgo transformacional y su aplicación en la gestión educativa.</li> <li>• Características del líder transformacional.</li> <li>• Asesoría en Estrategias de Liderazgo: Transformación organizacional a través del liderazgo.</li> </ul>	2 horas
<b>Día 5</b>	<b>IV.Control</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Asesoría en Desarrollo Humano: Importancia de la retroalimentación en el desarrollo profesional.</li> <li>○ Técnicas para dar retroalimentación eficaz.</li> <li>○ Presentación de herramientas específicas de retroalimentación y cómo aplicarlas en situaciones reales en la escuela.</li> <li>○ Role-play: Los participantes practicarán cómo dar retroalimentación constructiva a un miembro del equipo.</li> </ul>	2 horas

*Nota:* Elaboración propia.

### **Gestión de Costos**

La gestión de costos en un proyecto es esencial para garantizar que los recursos sean utilizados de manera eficiente, alineados con los objetivos establecidos. Según el Project Management Institute (2013), la gestión de costos “permite planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado” (p. 193). Este proceso involucra la estimación y asignación de los recursos financieros necesarios para llevar a cabo las actividades planificadas, asegurando que el proyecto se ejecute de manera eficiente y dentro del presupuesto.

En este contexto, se considera tanto los costos asociados a los recursos humanos como a los materiales y servicios requeridos para implementar el proyecto. Dentro de la gestión de costos de este proyecto, se incluyen diversas consultorías y asesorías que son fundamentales para fortalecer las competencias de la población meta. Las siguientes actividades y sus respectivos costos están orientados a asegurar la implementación exitosa de la capacitación:

- **Asesoría en Gestión Educativa:** Con un costo de ¢60.000 colones y una duración de una hora, esta intervención tiene como objetivo clarificar las funciones del personal directivo y de los coordinadores, estableciendo una distribución eficiente de responsabilidades que optimice la toma de decisiones y el desempeño institucional.
- **Asesoría en Liderazgo:** Se estima un costo de ¢40.000 colones, destinado a fortalecer las habilidades de liderazgo de los directivos y coordinadores. Esta asesoría, tendrá una duración de una hora y brindará herramientas para la toma de decisiones estratégicas, la gestión del cambio y la promoción de un liderazgo transformacional dentro de la institución.
- **Asesoría en Desarrollo Humano:** Tiene un costo de ¢45.000 colones. Aborda la importancia de la retroalimentación efectiva como herramienta para el crecimiento profesional, promoviendo prácticas que impulsen el desarrollo continuo del equipo a cargo de los directivos y coordinadores.

Cada asesoría será impartida por un profesional distinto, especializado en su respectiva área. Los costos asignados a cada una de estas asesorías fueron definidos directamente por las personas expertas contratadas para la ejecución del contenido a desarrollar. Además de estos honorarios, se deben considerar otros gastos asociados a la ejecución del proyecto, tales como los materiales didácticos para las capacitaciones, que se detallarán en la Tabla F3.

Tabla F3  
*Gestión de costos*

<b>Recurso</b>	<b>Costo</b>
Asesoría en Gestión Educativa	¢60.000
Asesoría en Liderazgo	¢40.000
Asesoría en Desarrollo Humano	¢45.000
Recursos para capacitación (ejecución de material didáctico)	¢30.000
<b>Subtotal</b>	<b>¢175.000</b>
Imprevistos	¢35.000
<b>Subtotal</b>	<b>¢210.000</b>

*Nota:* Elaboración propia.

El financiamiento de este proyecto será asumido en su totalidad por la dirección del centro educativo, utilizando recursos institucionales. Estos fondos han sido asignados con el propósito de garantizar la implementación efectiva de las asesorías necesarias y materiales requeridos, asegurando que al equipo participante del proyecto, se le brinden las herramientas y los conocimientos adecuados para optimizar su desempeño.

### **Gestión de la Calidad**

La gestión de la calidad en un proyecto tiene como propósito garantizar que los procesos, actividades y entregables cumplan con los estándares y requisitos establecidos. Según el Project Management Institute (2013), la gestión de la calidad incluye “los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue acometido” (p. 226).

En este contexto, la calidad del presente proyecto se fundamenta en tres aspectos clave: el diseño metodológico de la capacitación, la efectividad en la aplicación de las estrategias de liderazgo y la evaluación de los resultados obtenidos. Para ello, se implementarán mecanismos de control y mejora continua en cada fase del proceso.

El aseguramiento de la calidad se abordará mediante la verificación de que los contenidos, metodologías y recursos utilizados para el proceso formativo, sean pertinentes y alineados con mejores prácticas de liderazgo, desarrollo humano y gestión, para esto, se realiza una investigación teórica previa que abarca las áreas mencionadas.

Además, en cada uno de los módulos de capacitación, se realizan ejercicios prácticos, donde la población debe aplicar la teoría y las recomendaciones impartidas, esto permite evaluar el aprendizaje significativo y la efectividad de cada sesión. Así mismo, durante la ejecución del programa, se aplicarán observaciones directas participativas y sesiones de retroalimentación con los participantes para detectar oportunidades de mejora. Con base en los resultados obtenidos en la retroalimentación, se implementarán ajustes en el contenido de la capacitación, las dinámicas de formación y el enfoque metodológico, garantizando así la mejora constante en el desarrollo del proceso.

## Gestión de Recursos Humanos

La gestión de recursos humanos en un proyecto comprende los procesos necesarios para planificar, organizar, desarrollar y dirigir al equipo de trabajo, asegurando que cuente con las competencias y condiciones óptimas para cumplir con los objetivos establecidos. Tal como lo establece el Project Management Institute (2013), son “los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto” (p. 255).

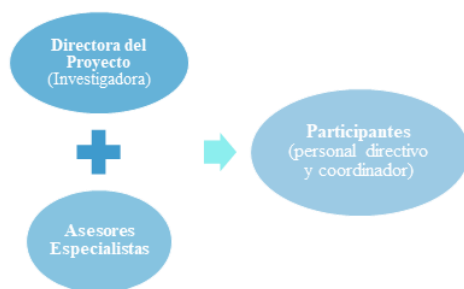
La gestión de recursos humanos en este proyecto se enfoca en la planificación, desarrollo y optimización del talento humano involucrado en la capacitación del personal directivo y coordinador de una institución educativa privada. Este proceso busca garantizar que los participantes adquieran competencias clave en liderazgo, gestión educativa y desarrollo humano, para fortalecer la administración institucional.

Para ello, el equipo responsable está conformado por la Directora del Proyecto (Investigadora), quien diseña, estructura y lidera todo el trabajo y Asesores Especialistas, que trabajan en conjunto para impartir las sesiones de capacitación. A través de su orientación y acompañamiento, los participantes (personal directivo y coordinador) recibirán formación informada y especializada. En la Figura F2, se muestran los recursos humanos involucrados y mencionados.

El desarrollo del programa se fundamenta en un enfoque colaborativo, donde la interacción entre la investigadora, los especialistas y los participantes permitirá generar un espacio de aprendizaje dinámico, con actividades teóricas y prácticas que faciliten la aplicación de los conocimientos en el contexto institucional.

Figura F2

*Gestión de recursos humanos*



*Nota:* Elaboración propia.

### **Gestión de la Comunicación**

Según el Project Management Institute (2013), la gestión de la comunicación en un proyecto abarca “los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados” (p. 287). Una comunicación efectiva es fundamental para coordinar esfuerzos, alinear objetivos y minimizar riesgos derivados de la falta de información o su interpretación incorrecta.

En este proyecto, el flujo de comunicación se gestionará a través del correo electrónico institucional y un grupo de WhatsApp que integrará a todos los actores clave. La planificación y distribución de la información estará a cargo de la dirección del centro educativo y la investigadora del proyecto, garantizando que los mensajes sean claros, oportunos y accesibles para los involucrados.

### **Gestión de los Riesgos**

La gestión de riesgos en un proyecto es un proceso clave para identificar, analizar y responder a los posibles eventos que puedan afectar su ejecución. Según el Project Management Institute (2013), la gestión de riesgos implica “aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en el proyecto” (p. 309), con el propósito de minimizar impactos negativos y maximizar oportunidades.

En el marco de este contexto, se han identificado varios riesgos clave. La resistencia al cambio por parte del personal directivo y coordinador puede afectar la implementación de nuevas metodologías y estrategias de liderazgo. Para mitigar este riesgo, se emplearán estrategias de sensibilización previas a la capacitación, promoviendo un enfoque participativo que facilite la apropiación del modelo propuesto. Otro factor crítico es la disponibilidad y compromiso del personal, ya que la falta de participación puede comprometer el desarrollo del programa de formación. Para minimizar este riesgo, se coordinarán los horarios de capacitación con anticipación y en común acuerdo para todas las partes.

Las restricciones presupuestarias también representan un riesgo potencial, ya que la disponibilidad de recursos puede afectar la ejecución del proyecto. Para prevenir esto, se ha realizado una planificación detallada de los costos, asegurando que el presupuesto cubra los aspectos esenciales del programa, además de contar con un fondo de contingencia para imprevistos.

Otro aspecto para considerar es la posible falta de comunicación y coordinación entre los actores involucrados, lo que podría generar retrasos o dificultades en la ejecución del proyecto. Para mitigar este riesgo, se establecerán canales de comunicación claros, reuniones periódicas y un seguimiento estructurado de los avances.

El monitoreo y control de estos riesgos se llevará a cabo de manera continua, permitiendo realizar ajustes en las estrategias de mitigación cuando sea necesario. De esta forma, se garantizará que el proyecto se desarrolle conforme a lo planificado.

### **Gestión de Adquisiciones**

Esta es la novena área de conocimiento según Project Management Institute (2013) y establece “los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto” (p. 355). En este caso, las adquisiciones incluyen la contratación de asesorías especializadas.

La selección de proveedores se realizará con base en su experiencia y calidad del servicio, asegurando que los insumos adquiridos cumplan con los estándares establecidos. Además, se implementarán mecanismos de control para garantizar el cumplimiento de los contratos y la correcta ejecución de los servicios contratados. El financiamiento de estas adquisiciones proviene de recursos institucionales asignados por la dirección del centro educativo, asegurando la viabilidad del proyecto.

Las personas participantes utilizarán sus propios dispositivos tecnológicos, como computadoras, tabletas o teléfonos móviles y se utilizarán aplicaciones específicas para la capacitación, todas en su formato gratuito. Debido a que la implementación se realiza de manera presencial, la institución proporcionará los recursos necesarios para brindar acceso a los dispositivos y la conectividad requerida.

## **Gestión de Interesados**

En consonancia con el Project Management Institute (2013), la gestión de interesados abarca “los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto” (p. 391). Esta área resulta esencial para identificar y coordinar a los grupos que podrían influir o verse afectados por un proyecto. Este proceso asegura no solo el éxito del mismo, sino también la satisfacción de las expectativas de los participantes, convirtiéndose en una prioridad estratégica. En este proyecto, se identifican dos categorías principales de interesados: directos e indirectos. Los interesados directos del proyecto son los gestores educativos, quienes constituyen el núcleo del mismo y participan activamente en la implementación de las acciones estratégicas. Este grupo está compuesto por cuatro directores, dos generales, una académica y una administrativa, además de cuatro coordinadoras, dos del área académica, una administrativa y una contable.

Por otro lado, entre los interesados indirectos se encuentran el personal docente y administrativo, quienes, aunque no forman parte del proceso formativo, son los principales receptores de las mejoras estructurales y organizativas implementadas. También se incluye a los estudiantes y sus familias, que, aunque no participan directamente, se benefician de la mejora en el entorno educativo y del fortalecimiento de las competencias de liderazgo en los gestores educativos. Finalmente, se considera a la comunidad de la Universidad Nacional, formada por aliados institucionales que respaldan la formación continua de los profesionales educativos. Este grupo desempeña un rol clave al validar y dar seguimiento a las iniciativas propuestas.

## **Validación del proyecto**

### **Introducción**

Los procesos de validación constituyen una etapa fundamental dentro de la ejecución, diseño e implementación de proyectos, ya que le permite al creador verificar con terceras personas si los elementos propuestos responden puntual y adecuadamente a las necesidades requeridas y a los objetivos que se plantean. Tal como lo mencionan Ríos Tapia y Badilla Morales (2023) la validación es la “acción de probar y documentar que cualquier proceso, procedimiento o método, conduce efectiva y consistentemente a los resultados esperados.” (p. 2).

En este sentido, validar implica someter la propuesta a una revisión y evaluación de actores influyentes, con el fin de obtener retroalimentación objetiva que permita fortalecer la propuesta y llenar cualquier vacío.

En línea con lo anterior, se detalla en este apartado el enfoque utilizado para la validación del proyecto titulado “De la visión a la acción: liderazgo para un éxito estratégico”, describiendo los criterios considerados pertinentes de validar, los expertos elegidos para la validación de campo, así como las técnicas e instrumentos que se utilizan para recolectar la información.

Asimismo, se contemplan en el proceso, la evaluación de cinco ejes alineados al desarrollo de propuestas de proyectos, los cuales son: innovación, creatividad, emprendimiento, ética, legislación y desarrollo humano sostenible, con el fin de valorar la solidez y proyección de la propuesta desde una visión integral.

### **Justificación**

La etapa de validación resulta determinante para garantizar la pertinencia y efectividad de lo propuesto con los objetivos planteados, además, que mantenga un estrecho vínculo con las necesidades que se pretenden atender. Para Borjas García (2020), el objetivo de los procesos de validación es “buscar que resultados reflejen una imagen lo más completa posible, clara y representativa de la realidad o situación estudiada.” (p.81). De esta manera, el proceso permitirá confirmar el cumplimiento de los objetivos propuestos e identificar oportunidades de mejora para las estrategias de intervención.

En el proyecto, se ha tomado la decisión de llevar a cabo el proceso de validación tomando en cuenta la voz, el conocimiento y la visión de una persona experta en la temática y el ámbito, así como, una persona perteneciente al equipo gestor de la institución que le da contexto a la investigación y al proyecto en cuestión.

Con esta inclusión, se pretende que la validación sea un mecanismo de retroalimentación que contribuya al perfeccionamiento del proyecto y a su adecuada aplicación al campo, evaluando su impacto para aumentar las posibilidades de éxito y posible escalabilidad a otros centros educativos.

### **Proceso de validación**

De acuerdo con lo expuesto en las secciones anteriores, el proyecto será sometido a un proceso de lectura, evaluación y retroalimentación por parte de una persona experta y una persona que se encuentra inmersa en la institución a la cual va dirigida el proyecto. Desde un enfoque teórico, a esta estrategia de validación se le denomina juicio de expertos y se entiende como “una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” (Escobar y Cuervo, 2008, p. 29).

La elección de las personas que contribuyen a este proceso responde, a la intención de integrar una mirada técnica y especializada como una perspectiva contextual aplicada. La persona experta fue convocada por su perfil académico como Máster en Administración de Empresas y por su trayectoria profesional como consultora estratégica en el campo de la gestión organizacional y administrativa, con experiencia en instituciones tanto educativas como no educativas, a nivel nacional e internacional. Su especialidad está enfocada en el acompañamiento de procesos ejecutivos, operativos y de control, orientados a la mejora continua, lo cual representa un aporte significativo a la retroalimentación del proyecto por su vínculo directo con los pilares de la administración, asegurando un análisis riguroso desde el enfoque teórico y metodológico.

Complementariamente, se considera incluir a una de las personas coordinadoras departamentales de la institución en estudio, quien tuvo un rol relevante durante el proceso investigativo por sus aportes en los cuestionarios aplicados, los cuales ofrecieron insumos y propuestas de mejora concretas. Su participación activa en el equipo de gestión institucional permitirá valorar la pertinencia y viabilidad del modelo propuesto, con base en un conocimiento profundo del entorno organizacional y de las necesidades reales inmediatas del centro educativo.

Una vez definida la participación, la persona encargada del proyecto procedió a enviar un correo electrónico de invitación a las personas validadoras, al que ambas respondieron de manera positiva y entusiasta. Posteriormente, se les envió un segundo correo electrónico con una breve contextualización del ciclo de vida del proyecto, así como, el archivo completo del mismo, con el fin de que fuera revisado y analizado detalladamente en un plazo de ocho días.

Adicionalmente, se le compartió un enlace a un formulario de Google Forms, que contenía un cuestionario estructurado por cinco preguntas cerradas en escala Likert (de 1 a 5) para valorar aspectos clave del proyecto como: pertinencia, aplicabilidad, impacto, innovación, coherencia y calidad. Además de una sexta pregunta abierta en la cual se les solicita describir con sus palabras cualidades sobresalientes del proyecto y puntos de mejora para la propuesta. A continuación, se presenta el cuestionario descrito:

## Cuestionario de Validación de Proyecto

Este cuestionario es parte de un proceso de investigación realizado como asignación para el trabajo final de graduación para optar por el título de Máster en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo, de la Universidad Nacional. El mismo tiene la finalidad de conocer su perspectiva sobre el proyecto *"De la Visión a la Acción: Liderazgo para un Éxito Estratégico"*, consta de cinco afirmaciones valoradas en escala Likert (1 a 5) y una pregunta abierta para recoger observaciones cualitativas. Su propósito es conocer la percepción sobre la pertinencia, estructura y aplicabilidad del modelo propuesto.

Agradezco de antemano su aporte.

1. Los contenidos abordados en los módulos de capacitación (planificación, organización, dirección y control) son relevantes y responden a las necesidades reales del personal directivo y coordinador.

	1= Totalmente en desacuerdo	2= En desacuerdo	3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4= De acuerdo	5= Totalmente de acuerdo
Pertinencia de los contenidos del programa de formación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Las estrategias metodológicas centradas en el aprendizaje constructivista favorecen la participación activa, el pensamiento crítico y la transferencia del conocimiento a la práctica institucional.

	1= Totalmente en desacuerdo	2= En desacuerdo	3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4= De acuerdo	5= Totalmente de acuerdo
Aplicabilidad del enfoque constructivista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. El desarrollo de competencias en liderazgo transformacional propuesto en el proyecto fortalece la eficiencia operativa y la toma de decisiones estratégicas dentro del centro educativo.

	1= Totalmente en desacuerdo	2= En desacuerdo	3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4= De acuerdo	5= Totalmente de acuerdo
Impacto esperado en la mejora de la gestión educativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. El perfil de egreso definido para los participantes refleja de forma coherente los saberes conceptuales, procedimentales y actitudinales planteados en el programa.

	1= Totalmente en desacuerdo	2= En desacuerdo	3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4= De acuerdo	5= Totalmente de acuerdo
Coherencia del perfil de salida con los objetivos del proyecto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. El proyecto está bien estructurado en cuanto a fases, cronograma, recursos y procesos de evaluación, facilitando su implementación y sostenibilidad en el tiempo.

	1= Totalmente en desacuerdo	2= En desacuerdo	3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4= De acuerdo	5= Totalmente de acuerdo
Calidad de la planificación y estructura del proyecto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Desde su experiencia, describa con sus palabras las cualidades más sobresalientes del proyecto y sugiera posibles puntos de mejora para fortalecer la propuesta:

Tu respuesta

---

Para finalizar, se recopila la información obtenida a través de los formularios y se procede a su análisis desde una perspectiva cuantitativa -por el rango numérico de la escala de Likert- y cualitativa -por las respuestas a la sexta pregunta donde se obtienen comentarios por perspectivas-. Los aportes recibidos serán un recurso fundamental para fortalecer el contenido del modelo, perfeccionar su estructura, asegurar su aplicabilidad y consolidarlo como una herramienta de gestión educativa viable.

### **Resultados de la validación de campo**

A continuación, se presentan los hallazgos obtenidos del cuestionario aplicado, organizados por cada una de las preguntas del instrumento:

En la pregunta 1, referida a la pertinencia de los contenidos del programa de formación, ambos perfiles otorgaron la máxima calificación (5), expresando que estaban totalmente de acuerdo en que los contenidos abordados en los módulos de la capacitación (planificación, organización, dirección y control), son relevantes y responden a las necesidades y fortalecen las habilidades de liderazgo.

En la pregunta 2, ambas personas evaluadoras otorgaron una calificación de 5, evidenciando que el enfoque constructivista utilizado en las estrategias de mediación, favorece la participación activa, el pensamiento crítico y la transferencia del conocimiento de manera directa al contexto.

Para la pregunta 3, enfocada en el impacto esperado en la mejora de la gestión educativa que se propone en el proyecto, tanto la evaluadora experta, como la coordinadora departamental, asignaron calificaciones altas (4 y 5, respectivamente). Asintiendo que la propuesta es pertinente para el desarrollo de competencias en liderazgo transformacional y como este favorece la eficiencia operativa, la toma de decisiones y la planificación estratégica dentro de la institución, aspectos clave en procesos de gestión educativa desde una dimensión administrativa.

Por medio de la pregunta 5, se buscaba validar la calidad y la innovación del proyecto en su totalidad, con aspectos como las fases, el cronograma, los recursos y el proceso de evaluación. Ambas evaluadoras están totalmente de acuerdo en que el proyecto mantiene una estructura adecuada para facilitar la implementación y asegurar la sostenibilidad en el tiempo, asegurando así, la calidad y la innovación esperada.

Por último, en la pregunta 6, de carácter abierto, las evaluadoras aportaron comentarios valiosos al destacar desde su perspectiva cualidades sobresalientes del proyecto, así como posibles mejoras. Se aportan los comentarios textualmente a continuación:

La persona experta alude lo siguiente:

*“Destaco el enfoque ejecutivo y muy estructurado en el cual cada figura de liderazgo tiene un papel claramente definido en el proceso de capacitación, esto hace que todos puedan entender las posiciones y decisiones que deben asumir, así como las que cumplen sus compañeros. También me resulta valiosa la participación transversal que permite fortalecer la cohesión interna y el liderazgo distribuido. Puedo decir que representa una práctica organizacional avanzada en términos de eficiencia y gobernanza. Como punto de mejora, recomiendo considerar la incorporación de herramientas de automatización que permitan optimizar el tiempo, reducir errores operativos y mejorar la trazabilidad de datos.”*

Por su parte, la persona coordinadora expresa:

*“Me gustó muchísimo el proyecto porque está pensado desde lo que realmente vivimos y necesitamos todos los días aquí en ---. Lo veo súper aplicable. Una de las cosas que más valoro es que no se limita a las jefaturas, sino que incluye también a quienes lideramos por decirlo así “debajo de ellos”, esto nos ayuda a trabajar en una misma línea, enfocados en los mismos objetivos y no cada uno por su cuenta. También me gustó el trabajo en equipos y que no todo era teoría, es más bien bastante práctico. Como sugerencia, propongo que después del proceso se le dé seguimiento a los cambios.”*

En conclusión, se puede evidenciar en este análisis de los resultados obtenidos en la validación de campo que el modelo propuesto realmente le permite a los líderes ir de la visión a la acción; es decir, no se trata únicamente de pensar en lo que se quiere lograr, sino de estructurarlo con claridad, compartirlo con el equipo, planificarlo estratégicamente y ejecutarlo con coherencia.

## **Validación por ejes**

En el desarrollo del proceso de investigación-acción que da forma a este Trabajo Final de Graduación, se ha considerado que la propuesta se pueda validar desde una perspectiva integral. Para esto, se tomaron en cuenta cinco ejes fundamentales que permiten que el proyecto tenga un sentido y un propósito, considerando aspectos éticos, legales, creativos y sostenibles, dando solidez y respuesta a las necesidades del contexto educativo actual. A continuación, se detalla la forma en que cada eje ha sido aplicado:

### ***Creatividad e innovación***

La creatividad se plantea como la base de la práctica educativa, vista no desde una perspectiva artística, sino como un impulso para el desarrollo del pensamiento, la resolución de necesidades y la mejora continua de procesos educativos. Orientada a la creación colaborativa de estrategias funcionales. A esto, Martínez (2019), propone la creatividad como:

Eje conductor del quehacer educativo, que consolide y teja un modelo integral pedagógico desde los ambientes psicosocial, didáctico y físico, de manera que atiendan el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades de pensamiento, la construcción y apropiación del conocimiento, particularmente la capacidad de solución creativa de retos y la capacidad de logro. (p. 217)

Como complemento a la base creativa, se sustenta también este proyecto desde la innovación, implicando “cambio, desarrollo, transformación y progreso” (Schnarch, 2017, p. 170), enfocándose en la concepción e implantación de cambios significativos en los procesos de organización de una institución. (Manuel de Oslo, 2018, p. 174). En esta línea, una de las estrategias innovadoras incorporadas fue el uso de herramientas de inteligencia artificial, cuyo uso se reporta de manera transparente en el proceso de redacción, transcripción y análisis de la información, logrando optimizar la calidad, la precisión y sistematización de los datos investigados.

De esta manera, la creatividad y la innovación se integran para dar lugar a un modelo de gestión educativa enfocado en los pilares de la administración y creado para satisfacer las necesidades operativas de los líderes directivos, ofreciendo cambios en pro de una mejor capacidad de organización.

### ***Emprendimiento***

El emprendimiento se incorpora como un eje que se entiende por la capacidad de iniciar y sostener acciones orientadas al logro de objetivos, tal como señala Schnarch (2017), quien lo define como ese esfuerzo inicial y continuo que impulsa a una persona a concretar una meta o proyecto. Lo cual, representa en su totalidad el propósito de pensar, diseñar y estructurar este trabajo, y el proyecto, asumiendo la iniciativa de transformar la realidad de una institución.

En los procesos de gestión educativa inherentes al modelo propuesto en el marco de la presente investigación, el emprendimiento se relaciona con la formación de líderes capaces de pensar de forma creativa y estratégica. En este sentido, González Castro et al. (2023), afirman que la educación para el emprendimiento promueve el desarrollo del pensamiento estratégico y la resolución de problemas, lo que permite identificar oportunidades y ejecutar acciones transformadoras para el logro de los objetivos.

Desde el enfoque del modelo diseñado, el emprendimiento se fomenta mediante una estructura de gestión educativa fundamentada en los principios de las ciencias administrativas, impulsando la autonomía, la toma de decisiones informada, así como la formulación y el seguimiento de estrategias orientadas a la mejor continua. Estas acciones promueven una cultura organizacional emprendedora, en la que el equipo directivo y coordinador trabajan en conjunto para no solo administrar procesos, sino asumir con iniciativa el desarrollo de propuestas innovadoras y la solución de problemáticas institucionales, desarrollándose como líderes proactivos, creativos, y comprometidos con el crecimiento y el éxito del centro educativo.

Asimismo, el modelo propuesto responde de forma emprendedora a las circunstancias particulares del centro en estudio. Permitiéndoles atender las necesidades de los niveles actualmente operativos y, también, en paralelo, actuar con previsión ante los niveles académicos futuros.

### ***Ética***

La validación del modelo de gestión educativa desde el eje de la ética, responde a la necesidad de asegurar que las prácticas administrativas de liderazgo propuestas en el proyecto, se fundamenten en principios de dignidad, respeto y compromiso con el bien común. Siendo así, en este contexto, la ética no se entiende únicamente como un proceso de seguimiento de normas, se entiende como la aplicación de acciones justas, coherentes y humanas; pues la ética en palabras de Cortina (2000) “es un tipo de saber de los que pretende orientar la acción humana en un sentido racional” (p.17), lo que implica que toda decisión en la gestión educativa deba estar guiada por criterios y procesos que promuevan el buen manejo de la información, la toma de decisiones informada y responsable, así como, el trato igualitario y la validación de las personas colaboradoras.

En el proyecto, dichos principios se reflejan en las estrategias de mediación implementadas en el proceso formativo, las cuales establecen prácticas claras de comunicación interna entre departamentos y personas, mecanismos de participación equitativa en la toma de decisiones y la ejecución de procesos, la resolución positiva de conflictos, así como la retroalimentación, el acompañamiento y la validación de la responsabilidad y el aporte de cada persona de la organización. Este conjunto de parámetros, fortalece y da solidez al modelo, asegurando que cada componente de la gestión educativa del centro, esté alineado con principios éticos que promuevan una cultura organizacional justa y transparente.

Por otro lado, desde la perspectiva del proceso investigativo, el enfoque ético se garantiza mediante la gestión responsable y transparente de los datos, los cuales fueron organizados y codificados en la tabla 6 del trabajo de investigación. El tratamiento de estos se realizó conforme a principios éticos de confidencialidad y respetos, utilizando formatos seguros y almacenándolos exclusivamente en el repositorio de la Universidad Nacional. Asimismo, el uso de herramientas como la inteligencia artificial fue declarado, limitado a funciones de transcripción, análisis y mejora en la redacción de ideas. Estos enfoques refuerzan el compromiso de la propuesta con la ética en cada etapa de la investigación, asegurando el respeto de los derechos y la voz de las personas participantes, así como la anonimización de información institucional fortaleciendo el sentido de legitimidad.

### ***Normativa y Legislación***

La educación en Costa Rica es considerada un derecho humano, y existen tratados que avalan dicha postura, tal es la Ley Fundamental de la Educación, que en su artículo 1, estipula que: “Todo habitante de la República tiene derecho a la educación y el Estado la obligación de procurar ofrecerla en la forma más amplia y adecuada” (Asamblea Legislativa, 1957, p.1) y, según Huerta (2010), los derechos humanos “Se consideran como individuales, propios de la persona, innatos, imprescriptibles, irrenunciables, inviolables e inalienables” (p.77). Esto significa que el derecho a la educación es inherente a todo ser humano por el simple hecho de ser persona, y su existencia depende de sistemas jurídicos que lo respalden. Tomando como base lo anterior, se valida que este trabajo final de graduación y el proyecto en el propuesto, se vinculan directamente con aspectos normativos y legislativos, garantizando el derecho a la educación en las mejores condiciones, enfocado en que las decisiones directivas se respalden con legalidad, claridad, planificación y constancia. Además, a nivel institucional, la normativa fue analizada como parte de la aplicación de la técnica de revisión documental, permitiendo identificar vacíos importantes, especialmente relacionados al control operativo interno. Este hallazgo evidencia un valor significativo a este eje ya que refuerza la coherencia del proyecto con el marco legal nacional y satisface una necesidad legal y normativa urgente dentro de la estructura organizacional del centro educativo.

### ***Desarrollo humano sostenible***

Para este eje, se consideran los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como referentes validados desde la propuesta en acción, estableciendo un vínculo directo con tres de los diecisiete objetivos, conforme a lo señalado por la United Nations Statistics Division (2023). En primer lugar, el ODS 3 que busca “garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades” (p. 3); seguido el ODS 4 que pretende “garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos” (p. 5); y finalmente el ODS 8 que desea “promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos (p. 10).

Se articulan los objetivos mencionados a través de la implementación de prácticas organizativas claras y estructuras que favorecen la equidad, la responsabilidad compartida, el reconocimiento del talento humano y la mejora continua. Aunado a esto, se prioriza la salud emocional, la formación permanente y la estandarización de procesos como condiciones necesarias para el desarrollo humano óptimo dentro de una institución educativa.

De esta manera, tanto el trabajo como el proyecto, responden a desafíos internos de una organización en concordancia con metas globales que promueven entornos educativos saludables, de calidad y justos.

### **Conclusión del proceso de validación**

En síntesis, el proceso de validación del trabajo final de graduación titulado “Modelo de gestión educativa para un centro educativo en la provincia de Alajuela: Un enfoque basado en el liderazgo para el crecimiento estratégico en el periodo 2024-2025”, así como el proyecto “De la visión a la acción: liderazgo para un éxito estratégico”, aporta una visión integral de los alcances reales de la propuesta, tomando en consideración aspectos técnicos, vivenciales y contextuales, a través de voces y perspectivas que confirman la solidez, evidencian áreas de mejora para enriquecer el proyecto y abren posibilidades de evolución.

Los resultados obtenidos se organizan en dos grupos, clasificando aquellas observaciones que requieren atención inmediata y otras que podrían abordarse en un momento posterior. Se detallan los grupos a continuación:

### ***Observaciones de atención inmediata***

Uno de los principales aportes recibidos desde el juicio experto fue la sugerencia de incorporar herramientas tecnológicas que le permitan a las personas directivas y coordinadoras, automatizar procesos. Esta recomendación se toma como una oportunidad estratégica para fortalecer el componente operativo del modelo, así que, se integra al Módulo 4 del proceso formativo titulado “Control”, la introducción a la plataforma “Notion”, un dominio que permite organizar tareas, bases de datos, calendarios y responsabilidades. La integración de esta herramienta permitirá optimizar la trazabilidad de datos, reducir errores y ahorrar tiempo, tal como lo recomienda la persona experta.

### ***Observaciones de atención posterior***

Desde la perspectiva de una persona perteneciente al grupo directivo institucional, surge la observación de brindar por parte de la persona investigadora un mecanismo de seguimiento a las estrategias de mediación implicadas en el proceso de formación. Más allá de diseñar y ejecutar la propuesta, se considera esencial generar procesos de evaluación continua que permitan vivenciar ese impacto real, hacer ajustes y fortalecer lo necesaria en un ciclo de mejora continua. Esta recomendación, resulta interesante, sin embargo por un factor de tiempo de aplicabilidad, se atenderá en un momento posterior. Así que, la persona investigadora se compromete a contactar nuevamente a las personas de la institución para escuchar, ver y conocer cómo se está aplicando lo propuesto y que acciones podrían robustecer las estrategias.

Para finalizar, es interesante mencionar que este proceso de validación de campo y por ejes, hace posible evidenciar que el proyecto tiene coherencia, aplicabilidad, se sustenta en principios éticos, legales, sostenibles y fomentan las áreas del emprendimiento, la creatividad y la innovación, como agentes de transformación y éxito en la gestión educativa.

**Propuesta de Proyecto**  
Set de actividades y recursos

# De la visión a la acción

**Liderazgo para un Éxito Estratégico**



"Visiona, planifica, lidera  
y alcanza el éxito."

# Módulo I: Planificación

Comunicación interdepartamental y toma de decisiones.

## DÍA 1. Duración: 2 horas

**Objetivo:** Comprender como la toma de decisiones conjunta y la comunicación interdepartamental fortalecen la planificación en la gestión educativa.

### Introducción:

- Presentación inicial: Explicación de la dinámica del proceso de formación.
- Preguntas generadoras:
  - ¿Por qué es importante la planificación en la gestión educativa?
  - ¿Cuál es la relación entre la toma de decisiones y la planificación en la gestión educativa?
  - ¿Por qué la comunicación interdepartamental es clave para los procesos de planificación?

### Tema 1: Toma de decisiones conjunta

[https://drive.google.com/file/d/1boLSMvWTKoiaQAXeiTVGo34knIRfPzQW/view?usp=share\\_link](https://drive.google.com/file/d/1boLSMvWTKoiaQAXeiTVGo34knIRfPzQW/view?usp=share_link)

- Concepto de toma de decisiones conjunta y su importancia en la gestión educativa.
- Distinción entre decisiones estratégicas, tácticas y operativas.
- Simulación de toma de decisiones: Presentación de un caso práctico en el que los participantes, de manera individual, aportan sus comentarios a través de una lluvia de ideas en la plataforma Miro.

### Tema 2: Comunicación interdepartamental

[https://drive.google.com/file/d/1W8ci4WR2s7jruqR8Stj74DSQjGD8BSI9/view?usp=share\\_link](https://drive.google.com/file/d/1W8ci4WR2s7jruqR8Stj74DSQjGD8BSI9/view?usp=share_link)

- Comunicar la visión: Importancia de compartir la visión para alinear los esfuerzos.
- Simulación de toma de decisiones: El grupo selecciona a un líder encargado de registrar las respuestas en Miro. Mediante la comunicación interdepartamental, analizan la situación y escriben sus decisiones.

### Conclusión:

- Pregunta generadora: ¿Qué desafíos pueden surgir cuando la planificación no se apoya en una comunicación clara entre los departamentos?
- Reflexión grupal: Análisis sobre la diferencia entre tomar decisiones de forma individual y en equipo, y cómo esto impacta la efectividad de la planificación.

### Materiales y recursos

Pantalla, cable HDMI, dispositivos tecnológicos individuales y conexión a red Wi-Fi.

Enlace a pizarra colaborativa del Módulo I en Miro: <https://miro.com/app/board/uXjVIKskjz8=/>

# Módulo II: Organización

## Funciones del público meta y diseño de procesos.

### DÍA 2. Duración: 2 horas

**Objetivo:** Analizar la estructura organizativa, comprendiendo las responsabilidades de cada rol directivo y coordinador.

#### Tema 3: Funciones y responsabilidades de los participantes

- Conversatorio sobre la organización actual: Reflexión sobre la estructura organizativa, identificando retos, fortalezas y oportunidades de mejora.
- Asesoría en Gestión Educativa: Explicación de las funciones del personal directivo (director general, académico, administrativo) y de los coordinadores en una institución educativa.
- Simulación de un escenario en el cual los participantes deben tomar decisiones basadas en sus roles, organizando de manera conjunta uno de los servicios institucionales.

#### Materiales y recursos

Pizarra, marcadores, notas adhesivas, pantalla, cable HDMI y conexión a red Wi-Fi.

Enlace de instrucciones para la simulación:

<https://drive.google.com/file/d/1Qm4WItSw30Pg4w11zhMn-TGDsSoeYngF/view?usp=sharing>

### DÍA 3. Duración: 2 horas

**Objetivo:** Desarrollar la capacidad de los participantes para diseñar y estructurar procesos organizacionales.

#### Tema 4: Diseño de procesos organizacionales

- Introducción al diseño de procesos organizacionales: Explicación de la importancia de tener procesos claros y mapeados dentro de una institución educativa.
- Tipos de procesos: Definición y análisis de los procesos operativos, de innovación y de soporte.
- Desarrollo colaborativo de un mapa de procesos, que identifique las principales líneas de acción para estructurar un proceso dentro de un área clave de la institución.
- Evaluación y retroalimentación de los procesos propuestos.

#### Materiales y recursos

Pantalla, cable HDMI, dispositivos tecnológicos individuales y conexión a red Wi-Fi.

Presentación Tema 4: [https://drive.google.com/file/d/1ShaaUz719IYw68Un4tTNOb1Zz8b-wETm/view?usp=share\\_link](https://drive.google.com/file/d/1ShaaUz719IYw68Un4tTNOb1Zz8b-wETm/view?usp=share_link)

Enlace a mapa de procesos del Módulo II en Miro: <https://miro.com/app/board/uXjVIKskjz8=/>

# Módulo III: Dirección

Liderazgo transformacional en la gestión educativa.

## DÍA 4. Duración: 2 horas

**Objetivo:** Comprender el concepto de liderazgo transformacional y cómo sus características pueden aplicarse para lograr una transformación organizacional.

### Tema 5: Liderazgo transformacional en la gestión educativa

- Preguntas generadoras:
  - ¿Cuáles estilos de liderazgo conocen?
  - ¿Qué estilos de liderazgo han percibido en la institución?
  - ¿Qué entienden por liderazgo transformacional?
- Definición del liderazgo transformacional y su impacto en las instituciones en crecimiento.
- Características clave del líder transformacional: empatía, visión, motivación y, capacidad para inspirar y gestionar el cambio.
- Asesoría en Estrategias de Liderazgo: Transformación organizacional a través del liderazgo.
- Espacio para preguntas y respuestas, promoviendo el intercambio de experiencias y estrategias entre los participantes sobre como implementar este estilo de liderazgo.

### Materiales y recursos

Pantalla, cable HDMI y conexión a red Wi-Fi.

Presentación Tema 5:

[https://drive.google.com/file/d/1ipUJsqyxQwnlKpZjBC3pSgqkeyUAe17G/view?usp=share\\_link](https://drive.google.com/file/d/1ipUJsqyxQwnlKpZjBC3pSgqkeyUAe17G/view?usp=share_link)

# 4 Módulo IV: Control

Retroalimentación para el desarrollo humano.

## DÍA 5. Duración: 2 horas

**Objetivo:** Fortalecer las habilidades de los participantes para brindar retroalimentación, asegurando el desarrollo profesional a través del control del bienestar y el desempeño.

### Tema 6: La retroalimentación como herramienta para el desarrollo humano.

- Preguntas generadoras:
  - ¿Han recibido retroalimentación en su vida laboral? ¿Cómo ha sido esa experiencia?
  - Como líderes y lideresas, ¿cómo suelen dar retroalimentación a las personas de su equipo?
  - ¿Cómo creen que la retroalimentación impacta en el desempeño individual y organizacional?
- Asesoría en Desarrollo Humano: Importancia de la retroalimentación en el desarrollo profesional.
- Técnicas para dar retroalimentación eficaz: Presentación de herramientas específicas de retroalimentación y cómo aplicarlas en situaciones reales en la escuela.
- Role-play: Los participantes practicarán cómo dar retroalimentación constructiva a un miembro del equipo en el contexto de la resolución de conflictos.

### Materiales y recursos

Pantalla, cable HDMI, dispositivos tecnológicos individuales y conexión a red Wi-Fi.

Enlace a infografía “Herramientas para la retroalimentación”:

[https://drive.google.com/file/d/1KXmQbpMOB3Me4aEvx1E8tgnE\\_otBiDnG/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1KXmQbpMOB3Me4aEvx1E8tgnE_otBiDnG/view?usp=sharing)

Enlace a instrucciones del Role-play: [https://drive.google.com/file/d/1LlbNVHp-](https://drive.google.com/file/d/1LlbNVHp-n9or55ACmzDpR_vbvTUycJm/view?usp=sharing)

[n9or55ACmzDpR\\_vbvTUycJm/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1LlbNVHp-n9or55ACmzDpR_vbvTUycJm/view?usp=sharing)

**Propuesta de Proyecto**  
Apéndice G. Estratégica Curricular

# De la visión a la acción

**Liderazgo para un Éxito Estratégico**



"Visiona, planifica, lidera  
y alcanza el éxito."

## **Apéndice G.**

### **Estrategia Curricular**

#### **Introducción**

En las siguientes secciones se desarrolla la estrategia curricular del proyecto "De la Visión a la Acción: Liderazgo para el Éxito Estratégico", diseñado para fortalecer las competencias de liderazgo del personal directivo y coordinador de una institución educativa privada.

La figura del líder en una institución educativa no solo influye en la organización y dirección del centro, sino que también impulsa el desarrollo de una cultura institucional sólida, alineada con los valores y objetivos estratégicos estipulados. Este programa se fundamenta en principios de aprendizaje basado en competencias y metodologías activas, promoviendo la aplicación práctica del conocimiento en escenarios reales. A través de una combinación de teoría y ejercicios prácticos, se busca dotar a los participantes de herramientas innovadoras para mejorar la planificación, la organización, la dirección y el control de los procesos educativos. La capacitación se orienta a generar un impacto positivo en la gestión escolar, asegurando que la visión estratégica de la institución se traduzca en acciones concretas.

#### **Justificación**

La implementación de una estrategia curricular enfocada en el liderazgo educativo responde a la necesidad de fortalecer la gestión de un centro académico privado. La falta de una planificación estratégica efectiva y la ausencia de claridad en las funciones de los roles de liderazgo, pueden impactar negativamente la toma de decisiones y el desarrollo institucional. Este programa de formación proporcionará a los participantes las herramientas necesarias para mejorar su desempeño, optimizar procesos administrativos y fomentar una cultura organizacional orientada al crecimiento estratégico.

Un liderazgo sólido permite mejorar la coordinación entre las áreas administrativas y académicas, promoviendo la toma de decisiones informadas y la optimización de los recursos. Además, contribuye a la generación de un clima organizacional estructurado y positivo, en las que exista el trabajo colaborativo, la motivación y la retroalimentación.

En el contexto actual, los desafíos de la educación requieren de líderes capacitados para responder de manera planificada a las demandas de su entorno. La implementación de esta estrategia curricular busca fortalecer al personal directivo y coordinador con competencias que les permitan afrontar estos retos de manera efectiva, desarrollando habilidades de liderazgo transformacional. A través de este programa, se pretende garantizar la implementación de prácticas innovadoras en la gestión educativa, asegurando que la institución pueda adaptarse a los cambios y mantener altos estándares de calidad interna.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Desarrollar un programa de formación en liderazgo educativo para el personal directivo y coordinador de un centro educativo privado, con el propósito de fortalecer sus competencias y contribuir a una gestión institucional eficiente y estratégica.

### **Objetivos Específicos**

1. Diseñar un plan de formación basado en metodologías activas que potencie el liderazgo y la toma de decisiones estratégicas en el ámbito educativo.
2. Implementar estrategias de enseñanza-aprendizaje que promuevan la reflexión crítica y la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos.
3. Diseñar un modelo de evaluación para el programa de formación, incorporando sesiones de retroalimentación e instrumentos de medición, con el propósito de analizar su potencial impacto en la gestión educativa y el liderazgo organizacional.

## **Diseño Curricular**

### **Fundamentación**

*Fundamentación psicológica:* Según Molina (2014), la fundamentación psicológica “permite plantear objetivos, seleccionar contenidos y secuenciarlos, así como diseñar secuencias de aprendizajes acordes con cada etapa del desarrollo” (p.71). Esto implica que toda estrategia formativa debe considerar teorías del aprendizaje y del desarrollo humano para diseñar procesos de enseñanza que se adapten a las necesidades, intereses y capacidades de la población meta. En esta estrategia, se integran metodologías basadas en el aprendizaje activo y la metacognición, lo que permite que el personal directivo y coordinador aplique los conocimientos adquiridos con su equipo de trabajo.

*Fundamentación sociológica:* Esta fundamentación analiza la relación entre el currículo y la sociedad, garantizando que los contenidos educativos respondan a las necesidades del contexto. Según Molina (2014), “en el proceso curricular, la sociología, puede sustentarse en la selección del contenido cultural” (p.72). En este caso, el modelo de gestión educativa en desarrollo considera la realidad institucional, enfocándose en la alineación con objetivos estratégicos y la estructuración de roles y procesos, aspectos fundamentales para el crecimiento y consolidación de la institución.

*Fundamentación filosófica:* Molina (2014) indica que la fundamentación filosófica se divide en axiología y epistemología, las cuales se complementan e interactúan dentro del currículo. La axiología orienta los valores y principios y la epistemología, por su parte, fundamenta el proceso de adquisición del conocimiento. Estas dimensiones filosóficas se reflejan en la formación de líderes capaces de tomar decisiones estratégicas basadas en el conocimiento y en la reflexión sobre su práctica.

*Fundamentación antropológica:* Molina (2014) menciona que la antropología está interrelacionada con la educación y el currículo y que la cultura influye en el aprendizaje. En esta estrategia se evidencia la integración de la identidad organizacional y la cultura institucional, considerando los valores, normas y dinámicas de la institución y asegurando que las metodologías implementadas sean coherentes con la realidad sociocultural del equipo.

### **Perspectiva curricular**

La perspectiva curricular del proyecto se enmarca en el enfoque constructivista, basado en las teorías de Jean Piaget y Lev Vygotsky, que enfatizan el aprendizaje activo, la interacción social y la construcción del conocimiento a partir de experiencias.

En esta propuesta, el aprendizaje es entendido como un proceso dinámico en el que el personal directivo y de coordinación, asume un rol protagónico en la construcción de competencias. A través de metodologías activas como estudios de caso, simulaciones, debates y análisis de experiencias, se promueve la aplicación práctica del conocimiento en situaciones reales, alineándose con el principio constructivista de desarrollar habilidades para la resolución de problemas en la vida profesional.

El facilitador cumple la función de guía y orientador, diseñando estrategias que propicien la reflexión y el aprendizaje autónomo. Además, la evaluación adopta un carácter formativo y continuo, permitiendo a los participantes valorar su desempeño y aplicar mejoras en su práctica profesional. Se definen los elementos relevantes para el apartado de la perspectiva curricular en la Tabla G1, a continuación:

*Tabla G1*  
*Elementos de la perspectiva curricular*

<b>Elementos</b>	<b>Definición</b>	<b>Aplicación</b>
<b>Papel del estudiantado</b>	Molina (2014) define que el estudiante es "el centro del proceso de aprendizaje. Es quien construye o reconstruye el conocimiento, estimulado por el docente" (p.40).	En esta estrategia curricular, el papel del participante lo cumple el personal directivo y coordinador, quienes, a través de talleres, desarrollarán competencias en liderazgo transformacional, desarrollo humano y gestión educativa para mejorar su desempeño institucional.
<b>Papel del docente</b>	El papel del docente, para Molina (2014) es ser "guía u orientador que estimula y propicia las situaciones de aprendizaje" (p.50).	En esta estrategia, el papel del facilitador lo desempeña la persona investigadora y especialistas en liderazgo y gestión educativa, quienes orientarán a los participantes en la construcción de conocimientos y desarrollo de habilidades para la gestión institucional.
<b>Contenidos</b>	Según Molina (2014), los contenidos representan un conjunto de conocimientos originados en la cultura, los cuales cada estudiante debe aprender.	En esta estrategia curricular, los contenidos se estructuran en módulos que abarcan las funciones de planificación, organización, dirección y control, integrando estrategias provenientes de la gestión educativa, el desarrollo humano y el liderazgo transformacional.

<b>Metodología</b>	Según Molina (2014), esta "debe concentrarse en experiencias activas y participativas, en la que los alumnos desarrollen diversas actividades de manera individual y grupal" (p.62).	Se implementarán metodologías activas como estudios de caso, simulaciones, debates y análisis de experiencias para fomentar un aprendizaje significativo y aplicable a la gestión escolar real de los participantes.
<b>Contexto</b>	Molina (2014) indica que el contexto es todo aquello que abarca el entorno e influye en el individuo.	Esta estrategia se desarrollará en --- abordando las necesidades del liderazgo institucional y proporcionando herramientas prácticas para su implementación en la organización institucional.
<b>Recursos</b>	Medios y materiales utilizados dentro de la estrategia para facilitar el aprendizaje.	Se emplearán recursos humanos y digitales como materiales audiovisuales, que incluyen presentaciones realizadas en Canva y mapas mentales colaborativos realizados en la plataforma Miro.
<b>Evaluación</b>	Molina (2014) define la evaluación como "el encargado de valorar el logro de los objetivos planteados... un proceso integral, simultáneo al proceso de aprendizaje" (p.58).	Se aplicarán observaciones directas participativas, sesiones de retroalimentación, análisis de desempeño y autoevaluaciones para medir el impacto de la capacitación.

<b>Objetivos</b>	Son los propósitos que guían el diseño, desarrollo y evaluación del proyecto.	Se desarrollan contenidos por medio de estrategias metodológicas que le permiten a los participantes construir conocimientos en base a experiencias propias, reflexionando sobre su práctica, tomar decisiones y en general, liderar aplicando a su contexto los saberes adquiridos. Además, el docente actuará como mediador y facilitador de información, alineando los objetivos del proyecto con un enfoque constructivista.
------------------	---	--

*Nota:* Elaboración propia.

### Nivel de concreción

El nivel de concreción del proyecto es micro o institucional, ya que está diseñado específicamente para una institución académica privada ubicada en Alajuela. La propuesta está estructurada con acciones claras que hacen parte del proceso de capacitación titulado "De la Visión a la Acción: Liderazgo para un Éxito Estratégico". El perfil de salida de los participantes se define en la tabla G2.

Tabla G2

*Perfil de salida de los participantes*

Categoría	Descripción
<b>Saberes Conceptuales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las responsabilidades que en la gestión educativa competen a su rol.</li> <li>• Comprender la importancia de la retroalimentación para el desarrollo humano.</li> <li>• Conocer los fundamentos del liderazgo transformacional y su aplicación en la gestión de instituciones educativas.</li> </ul>
<b>Saberes Procedimentales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar estrategias de liderazgo transformacional en la gestión educativa.</li> <li>• Diseñar estrategias organizativas que optimicen el funcionamiento interno.</li> <li>• Gestionar al talento humano mediante procesos de planificación, organización, dirección y control.</li> <li>• Desarrollar habilidades de toma de decisiones y comunicación efectiva.</li> </ul>
<b>Saberes Actitudinales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar compromiso con la mejora institucional por medio de buenas prácticas de gestión.</li> <li>• Potenciar el trabajo en equipo mediante el liderazgo compartido y la responsabilidad común por los resultados.</li> <li>• Ejercer un liderazgo proactivo que promueva el desarrollo y la transformación institucional.</li> <li>• Fomentar un clima organizacional positivo que favorezca la motivación del equipo.</li> </ul>

**Propuesta de Proyecto**  
Apéndice H. Plan de Comunicación

# De la visión a la acción

**Liderazgo para un Éxito Estratégico**



"Visiona, planifica, lidera  
y alcanza el éxito."

## **Apéndice H.**

### **Plan de Comunicación**

#### **Introducción**

En el marco del compromiso con una gestión educativa eficiente y estratégica, se presenta el Plan de Comunicación del proyecto "De la Visión a la Acción: Liderazgo para un Éxito Estratégico". Este plan tiene como finalidad garantizar una comunicación clara y fluida con el equipo directivo y coordinador de una institución educativa privada, asegurando que la información relevante sobre el desarrollo del proyecto sea transmitida de manera oportuna y organizada.

El proyecto se desarrolla a través de un proceso de formación estructurado en cinco sesiones de capacitación, con una duración de dos horas cada una. Por medio de sus contenidos, los participantes podrán fortalecer sus habilidades de liderazgo a través de la enseñanza de pilares de la administración: planificación, organización, dirección y control, desde enfoques clave en el ámbito educativo como la gestión educativa, el desarrollo humano y el liderazgo transformacional. Para asegurar su correcta implementación, la comunicación en este contexto se enfocará en coordinar fechas y horarios, enviar recordatorios, notificar cambios y ofrecer un espacio abierto para consultas e interacción.

Para ello, se emplearán dos canales principales: un grupo de WhatsApp, creado por la directora del proyecto, que facilitará la comunicación inmediata, así como, la apertura de un espacio de interacción entre los participantes, y el correo institucional, que será el medio oficial para el envío de información formal.

#### **Justificación**

El desempeño de una organización no se basa exclusivamente en las acciones individuales de sus miembros, sino en la calidad de las interacciones que se generan entre ellos y su entorno. En este sentido, las estrategias de mediación implementadas en este proyecto están diseñadas para fomentar espacios de cooperación entre los participantes, y el Plan de Comunicación busca cumplir con este objetivo.

Una comunicación efectiva será fundamental para alinear esfuerzos, fortalecer relaciones y garantizar que todos los involucrados trabajen en la misma dirección hacia la consecución de las metas establecidas.

En cualquier entorno laboral, la comunicación desempeña un papel crucial, ya que influye directamente en el compromiso, la colaboración y el desempeño del equipo. Un flujo de información claro y preciso fortalece el sentido de pertenencia y la identidad institucional, facilita la toma de decisiones y refleja un liderazgo que sabe dirigir de manera eficiente un proyecto. De este modo, una gestión adecuada de la comunicación permite prevenir malentendidos, asegurando que las decisiones sean bien fundamentadas y beneficien a todas las partes involucradas.

La planificación y distribución de la información estarán a cargo de la dirección del centro educativo y la investigadora del proyecto, quienes se asegurarán de que los mensajes sean claros, oportunos y accesibles para todos los participantes. Además, se establecerán espacios para resolver dudas, mantener la motivación de los involucrados y asegurar el compromiso con el proceso. Este enfoque colaborativo será clave para llevar a cabo el proyecto con éxito, promoviendo la cooperación y el trabajo conjunto entre todos los participantes.

### **Objetivos general**

Desarrollar un plan de comunicación para el proyecto “De la Visión a la Acción: Liderazgo para un Éxito Estratégico” que garantice la transmisión oportuna y clara de la información relevante entre los participantes.

### **Objetivos específicos**

1. Establecer canales de comunicación abiertos, como el grupo de WhatsApp y el correo institucional, para fomentar la colaboración, resolver dudas y promover la participación.
2. Elaborar un mensaje de invitación al proceso de formación para el personal directivo y coordinador, por medio de una infografía que será enviada vía WhatsApp.
3. Fortalecer las relaciones dentro del equipo, promoviendo un ambiente colaborativo mediante la comunicación verbal durante las sesiones de capacitación y la comunicación escrita antes y después de cada sesión.

## **Estrategia de comunicación**

### ***Caracterización del público meta***

El público meta de este proyecto de gestión educativa está compuesto por ocho personas que tienen cargos directivos y de coordinación en el centro en estudio. En la Tabla H1 se caracterizan según su rol y edad, así como, los medios de comunicación que serán utilizados para compartir el mensaje.

Tabla H 1  
*Características del publico meta*

<b>Público meta</b>	<b>Rango de edades</b>	<b>Medios de comunicación</b>
Personal directivo	Entre los 43 y los 50 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo de WhatsApp</li> <li>• Correo institucional</li> <li>• Interacción presencial</li> </ul>
Personal coordinador	Entre los 25 y los 40 años	

*Nota:* Elaboración propia.

### **Definición del mensaje**

El mensaje transmitido a través del Plan de Comunicación del proyecto "De la Visión a la Acción: Liderazgo para un Éxito Estratégico" tiene como objetivo fundamental asegurar que toda la información relevante sea clara, precisa y fácilmente comprensible por todos los involucrados. A través de este plan, se garantizará que los participantes reciban los detalles esenciales sobre el desarrollo del proyecto, incluyendo fechas, horarios, modificaciones importantes en el proceso formativo y cualquier otro aspecto clave que pueda influir en la dinámica de las sesiones.

Además, se pretende incentivar la participación y colaborativa de los participantes en todas las fases del proyecto. Para ello, se facilitan espacios de interacción abiertos y se fomenta un ambiente propicio para el trabajo en equipo. Las sesiones de capacitación están diseñadas con estrategias didácticas que promueven el diálogo entre departamentos, la toma de decisiones compartida y la responsabilidad conjunta sobre los resultados, que de hecho son algunos de los principios que debe el liderazgo en contextos educativos.

Estas estrategias permitirán que los participantes no solo se involucren en el proceso de aprendizaje, sino que también se conviertan en actores clave dentro del desarrollo del proyecto, a través de un proceso de enseñanza totalmente vivencial y constructivo.

Los mensajes también incluyen invitaciones y recordatorios para resolver dudas o aclaraciones a través de los canales establecidos, lo que favorecerá un clima de confianza y colaboración. De esta forma, se garantizará que los participantes se sientan cómodos y apoyados durante todo el proceso, contribuyendo a la creación de una cultura organizacional donde la comunicación y la cooperación sean la base fundamental para el desarrollo del proyecto.

### **Matriz de trabajo**

La matriz de trabajo del Plan de Comunicación para el proyecto "De la Visión a la Acción: Liderazgo para un Éxito Estratégico" tiene como propósito organizar y estructurar las actividades comunicacionales necesarias para asegurar el éxito del proceso formativo. En la Tabla H2 se relacionan los objetivos específicos del plan, las estrategias de acción y el tiempo en que deberá ser transmitida la información.

Tabla H2  
Matriz de trabajo

Objetivo específico	Estrategias de acción	Tiempo de difusión
<p>1. Establecer canales de comunicación abiertos, como el grupo de WhatsApp y el correo institucional, para fomentar la colaboración, resolver dudas y promover la participación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener los números telefónicos para crear el grupo de WhatsApp y recopilar las direcciones de correo electrónico institucional.</li> </ul>	<p>15 días antes de iniciar la implementación del proyecto.</p>
<p>2. Elaborar un mensaje de invitación al proceso de formación para el personal directivo y coordinador, por medio de una infografía que será enviada vía WhatsApp.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar la infografía con los detalles del proceso de formación.</li> <li>• Enviar la infografía a través del grupo de WhatsApp.</li> </ul>	<p>15 días antes de iniciar la implementación del proyecto.</p>
<p>3. Fortalecer las relaciones dentro del equipo, promoviendo un ambiente colaborativo mediante la comunicación verbal durante las sesiones de capacitación y la comunicación escrita antes y después de cada sesión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar la participación durante las sesiones de capacitación.</li> <li>• Mantener la apertura para interactuar mediante el grupo de WhatsApp.</li> </ul>	<p>Durante todo el proceso.</p>

*Nota:* Elaboración propia.

## Identidad del proyecto

La identidad visual del proyecto "De la Visión a la Acción: Liderazgo para un Éxito Estratégico" es un pilar fundamental que busca transmitir profesionalismo y coherencia en cada una de sus etapas. Cada uno de los elementos visuales, como el logo, los colores, las tipografías y el slogan, ha sido cuidadosamente diseñado para garantizar una imagen uniforme. El diseño de estos elementos se llevó a cabo utilizando la plataforma Canva, una herramienta que facilitó la creación de una identidad visual atractiva y de alta calidad.

Todo el proceso creativo fue realizado por la directora del proyecto, quien dedicó especial atención a que la identidad visual no solo fuera estéticamente agradable, sino que también reflejara la esencia y el propósito del proyecto. Esto permite que todos los materiales de comunicación, difusión y mediación sigan una línea coherente que respalda la estructura organizada y planificada del proyecto, evidenciando su meticulosidad y atención al detalle. Así, cada aspecto visual se convierte en un testimonio de los esfuerzos invertidos y del impacto positivo que se busca generar en el proceso formativo. A continuación, se presenta el logo, los colores, las tipografías utilizadas en los recursos gráficos y el slogan del proyecto.

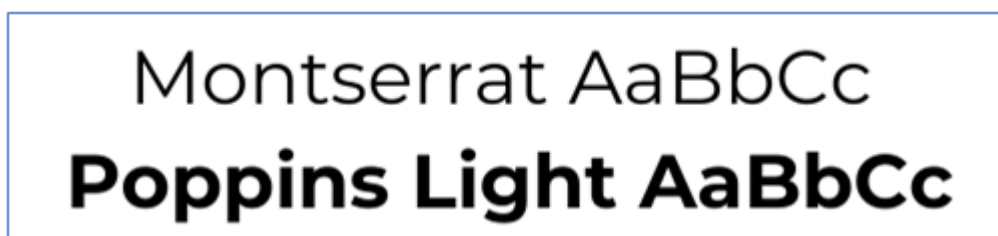
## Logo



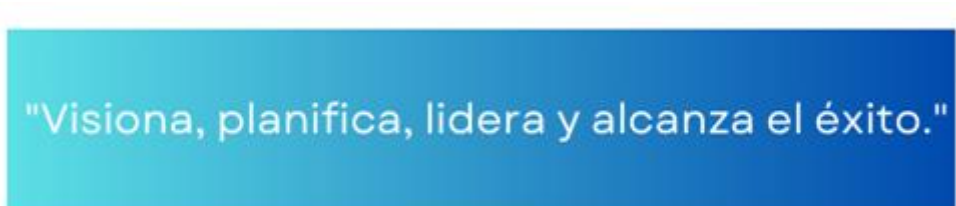
## Colores



## Tipografías



## Slogan



## Referencias

- Asamblea Legislativa. (1957). *Ley Fundamental de Educación, N.º 2160*. La Gaceta N.º 144.
- Borjas García, J. E. (2020). Validez y confiabilidad en la recolección y análisis de datos bajo un enfoque cualitativo. *Trascender, contabilidad y gestión*, 5(15), 79–97.
- Cortina, A. (2000). *Ética en la empresa: Claves para una cultura empresarial*. Editorial Trotta.
- Díaz, M. (2019). La complejidad de la investigación en liderazgo educativo, acercamientos metodológicos contemporáneos. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 19(1), 1-19. <https://www.redalyc.org/journal/447/44759854021/>
- Díaz, M. & Veloso, A. (2019). *Modelos de investigación en liderazgo educativo: una revisión internacional*. Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación.
- Escobar Pérez, J., & Cuervo Martínez, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, 6(1), 27–36. [https://www.humanas.unal.edu.co/lab\\_psicometria/application/files/9416/0463/3548/Vol\\_6\\_Articulo3\\_Juicio\\_de\\_expertos\\_27-36.pdf](https://www.humanas.unal.edu.co/lab_psicometria/application/files/9416/0463/3548/Vol_6_Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf)
- González Castro, J. C. A., Corrales, G. L., & Morquecho, R. (2023). Educación para el emprendimiento: una propuesta para el desarrollo humano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 10333–10343. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i1.5217](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.5217)
- Huerta, C. (2010). Sobre la distinción entre derechos fundamentales y derechos humanos. *Derechos Humanos México*, (14), 69-86. <http://biblioteca.corteidh.or.cr/tablas/r28772.pdf>
- Manual de Oslo. (2018). *The Measurement of Scientific Technological and Innovation Activities. Guidelines for collecting, reporting and using data innovation*. OCDE, EUROSTAT, 4º Ed.

- Martínez, L. D. C. (2019). La creatividad y la educación en el siglo XXI. *Revista interamericana de investigación, educación y pedagogía*, 12(2), 211-224.  
<https://www.redalyc.org/journal/5610/561068684008/html/>
- Molina, Z. (2014). *Fundamentos del Currículo*. EUNED.
- OpenAI. (2023). *ChatGPT* (versión del 14 de marzo) [Modelo de lenguaje].  
<https://chat.openai.com/chat>
- Programa Estado de la Nación. (2023). Sinópsis. *Informe Estado de la Educación: Una idea clave*. <https://estadonacion.or.cr/?informes=informe-estado-de-la-nacion-2023>
- Project Management Institute. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos*. Edición.
- Ríos Tapia, M. S., & Badilla Morales, C. (2023). *Validación de procesos productivos*. Instituto de Salud Pública de Chile.  
<https://www.ispch.cl/sites/default/files/Validación%20de%20procesos%20productivos%20%28MSR%20y%20CBM%29.pdf>
- Schnarch K, A. (2016). *Emprendimiento Exitoso*. Ecoe Ediciones.