



# *GESTIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS: DESAFÍOS DE LA APLICACIÓN DE LA NUEVA POLÍTICA CURRICULAR*

*Dr. Álvaro Mora Espinoza  
Dra. Virginia Cerdas Montano*

**UNA**  
UNIVERSIDAD NACIONAL  
COSTA RICA

ISBN



**Primera edición:** 2023

**Diseño y Diagramación:** Programa de Publicaciones e Impresiones, Universidad Nacional

**Diseño de portada:** Programa de Publicaciones e Impresiones, Universidad Nacional

**Corrección de estilo y revisión filológica:** Ariel Cambronero

**Autores:**

Dr. Álvaro Enrique Mora Espinoza, Universidad Nacional, CIDE-DET

alvaro.mora.espinoza@una.cr • <https://orcid.org/0000-0002-6145-0000>

Dra. Norma Virginia Cerdas Montano, Universidad Nacional, CIDE- DET

norma.cerdas.montano@una.cr • <https://orcid.org/0000-0003-1705-4630>

**Estudiante asistente:**

Lic. Rudy Gutiérrez Real, CIDE-DET

rudyreal71@gmail.com

**Autoridades:**

M.Ed. Ana Lidieth Montes Rodríguez, Directora

M.Sc. Víctor Villalobos Benavides, Subdirector

**Consejo Editorial:**

ME.d. German González Sandoval, Académico Universidad Nacional

Mag. Warner Ruíz Chaves, Académico Universidad Estatal a Distancia

ME.d. Álvaro Vargas Ocampo, Asesor-investigador Ministerio de Educación Pública

MSc. Ziani Soto Ureña, Supervisora Ministerio de Educación Pública

Colaboración del Colegio de Licenciados y Profesores (COLYPRO)

Eduardo López Murillo

Rocío Ramírez González

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

Este documento del Centro de Investigación y Docencia (CIDE) de la Universidad Nacional, Costa Rica

Costa Rica, se comparte bajo términos de la licencia de Creative Commons: reconocimiento, no comercial, sin obra derivada 3.0 Costa Rica (CC BY-NC-ND 3.0 CR).

**Para más detalles:** [https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/cr/deed.es\\_ES](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/cr/deed.es_ES)

Cualquier autorización más allá de los términos de esta licencia se pueden obtener a la dirección de correo [det@una.cr](mailto:det@una.cr)

**Crédito imagen de portada:** tonodiaz en Freepik

*GESTIÓN DE  
CENTROS EDUCATIVOS:  
DESAFÍOS DE LA APLICACIÓN  
DE LA NUEVA POLÍTICA  
CURRICULAR*

---

*Dr. Álvaro Mora Espinoza*

*Dra. Virginia Cerdas Montano*

---

## AUTORES



*ÁLVARO ENRIQUE MORA ESPINOZA*

**Universidad Nacional/ Universidad de Costa Rica**

**Líneas de investigación:** Docencia Universitaria - Política Educativa - Derecho Educativo - Resolución Alternativa de Conflictos- Ética.

**Estudios:** Licenciatura en Derecho y notario público (Universidad de Costa Rica), Maestría en Educación con énfasis en Docencia Universitaria (Universidad Nacional de Costa Rica), Doctorado en Derecho Administrativo (Universidad Complutense de Madrid) y Especialista en Resolución Alternativa de Conflictos (Universidad Castilla la Mancha).



*NORMA VIRGINIA CERDAS MONTANO*

**Catedrática de la Universidad Nacional/  
Universidad Estatal a Distancia**

**Líneas de investigación:** Gestión Educativa- Liderazgo- Educación- Desarrollo de las organizaciones- Justicia Social.

**Estudios:** Licenciatura en Educación Ambiental, Licenciatura en Administración Educativa, Maestría en Gestión con énfasis en Liderazgo (Universidad Nacional de Costa Rica) y Doctorado en Educación con énfasis en Mediación Pedagógica (Universidad La Salle de Costa Rica)

# ÍNDICE

<b>Introducción</b> _____	<b>7</b>
<b>Módulo 1:</b> Gestión curricular _____	<b>11</b>
<b>Módulo 2:</b> Gestión en tiempos de incertidumbre _____	<b>33</b>
<b>Módulo 3:</b> Gestión de habilidades socioemocionales de equipos docentes y directivos _____	<b>49</b>
<b>Módulo 4:</b> Debido proceso _____	<b>69</b>
<b>Módulo 5:</b> Resolución alternativa de conflictos _____	<b>83</b>
<b>Módulo 6:</b> El Derecho como instrumento de la gestión educativa _____	<b>109</b>



## I N T R O D U C C I Ó N

**E**n Costa Rica, la Política Curricular ha venido a revolucionar la manera en que los procesos educativos de aula son llevados a cabo, con el propósito de educar para una nueva ciudadanía. Sin embargo, existe una pregunta subyacente: ¿qué significa o qué implicaciones conlleva educar para una nueva ciudadanía? Al respecto, el Ministerio de Educación Pública (2016) menciona que “La Educación para una Nueva Ciudadanía se fundamenta en los Derechos Humanos y en ese sentido, la entendemos como un proceso integral que se desarrolla a lo largo de la vida” (p. 11). En este proceso interviene toda la comunidad educativa: los jerarcas del Ministerio de Educación Pública, las personas docentes, los padres de familia, la comunidad y por supuesto los estudiantes, en quienes se centra la citada Política Curricular.

Aunque esta Política dispone su texto de forma tal que las personas docentes puedan orientar su labor con eficiencia y eficacia hacia el logro de sus objetivos, además de brindar un perfil del tipo de ciudadano que se pretende resulte del sistema educativo, la Política Curricular no detalla por su propia naturale-

za el cómo se puede lograr desde la práctica docente y desde la gestión educativa. En este sentido, ya desde el Consejo Nacional de Rectores se han establecido líneas de acción y de oportunidades de mejora para cumplir estos cometidos. De esta manera, CONARE (2019) menciona que, mediante procesos de observación de diferentes entornos educativos, se establecieron puntos clave para mejorar los procesos de aprendizaje en el futuro (p. 19). Dentro de estos aspectos, es relevante la formulación de estrategias por parte de las personas directoras que vayan en línea con la Política Curricular vigente.

En la misma línea, CONARE (2019) menciona que “el MEP cuenta con un amplio equipo de directores de centros educativos y regionales, supervisores y miembros de juntas de educación, quienes no siempre reciben formación continua” (p. 21). A raíz de esto, esta formación continua permite que la actualización en temas administrativos y curriculares mejoren el quehacer, tanto del personal docente como administrativo. Por esta razón, se señala que, mediante los diferentes esfuerzos que se puedan realizar, las universidades estatales desa-

rollan diferentes experiencias de aprendizaje continuo para esta población con la finalidad de mejorar su gestión.

De acuerdo con lo anterior, la Universidad Nacional, por medio de la División de Educación para el Trabajo y a través de su Proyecto de Extensión denominado *“Actualización de personas directoras para atender algunos de los desafíos que demanda la aplicación de la nueva política curricular”*, se traza como objetivo principal para este Proyecto de Extensión la actualización de personas directoras para enfrentar algunos desafíos que demanda la implementación la Política Curricular. Además, se plantea una articulación de dicha política con las necesidades propias de formación y capacitación de estos profesionales con base en los contextos educativos donde se encuentran inmersos.

Los diagnósticos realizados para la ejecución del Proyecto pudieron determinar las necesidades requeridas por parte de las personas gestoras, que brindan la posibilidad de contar con una debida capacitación en estas áreas, derivadas de la aplicación de la Política Curricular, y que les permitiera desarrollar su gestión de forma integral. La implementación de esta Política conlleva desafíos que se pueden establecer desde el desarrollo de capacidades cognitivas, estratégicas y actitudinales. Dichos cambios estructurales modifican sensiblemente el campo de acción de la educación costarricense y, por ende, genera necesidades de actualización, así como de un conocimiento que trasciende hacia las implicaciones legales.

Por tanto, el Proyecto de Extensión, que ha dado base a la publicación de los presentes módulos, ha buscado favorecer los proce-

sos de capacitación en diversas habilidades y competencias de las personas gestoras en ejercicio en los diferentes centros educativos del país.

Conscientes de nuestra responsabilidad como Institución al servicio de la comunidad nacional y comprometida con la calidad no solo de sus profesionales, sino de la gestión que se realiza a lo interno de las instituciones educativas del país, se presentan a continuación seis módulos desarrollados desde el punto de vista conceptual y práctico, cuyo objetivo es capacitar sistemáticamente a las personas directivas de centros educativos que tienen como parte de su misión el desarrollo de los planteamientos de la Política Curricular, así como del marco legal en que esta se desenvuelve, todo hacia una transformación del sistema educativo costarricense.

A continuación, encontrará los seis módulos derivados de la Política Curricular. El primero: *“Gestión Curricular”*, el cual gira en torno a los desafíos que conlleva la implementación de la Política Curricular: las nuevas conceptualizaciones y la comprensión integral que se requiere establecer para liderar de manera efectiva estos cambios educativos.

El segundo módulo: *“Gestión en tiempos de incertidumbre”* plantea el desafío de comprender que la educación está inmersa en procesos de cambios vertiginosos y que la capacidad de los equipos directivos y docentes para hacer frente a estos cambios es parte de la clave para brindar una oferta de calidad en los centros educativos.

El tercer módulo: *“Gestión de habilidades socioemocionales de equipos docentes y directivos”* centra su atención en habilidades reque-

ridas por las personas directoras para hacer frente a los procesos educativos cotidianos que, en definitiva, demandan un proceso de reflexión para direccionar los procesos de manera efectiva y sostenible.

El cuarto módulo: *"Debido proceso"*, materia sobre la cual se ha considerado necesario abordarse, toda vez que la implementación de la Política Curricular conlleva la aplicación de una serie de procedimientos y actos que deberán estar ajustados a la conceptualización legal del debido proceso en nuestro país.

El quinto módulo: *"Resolución Alternativa de*

*Conflictos"*, temática sobre la que existe una gran necesidad de capacitación práctica por parte de esta población, siendo ampliamente manifestada en los diagnósticos realizados y que demanda también la implementación de la Política Curricular.

Finalmente, el sexto módulo, denominado: *"El Derecho como instrumento de la gestión educativa"*, esboza los elementos básicos de conocimiento por parte de las personas gestoras educativas en el campo legal que les permiten realizar su labor ajustada al logro de los postulados de la Política Curricular.

---

#### Referencias:

- CONARE. (2019). *Desafíos de la educación en Costa Rica y aporte de las Universidades Estatales*. Recuperado de: [https://www.conare.ac.cr/images/docs/transparencia/datos\\_abiertos/AF\\_Desafios\\_educacion\\_CR\\_aportes\\_universidades\\_publicas.pdf](https://www.conare.ac.cr/images/docs/transparencia/datos_abiertos/AF_Desafios_educacion_CR_aportes_universidades_publicas.pdf)
- MEP. (2015). *Fundamentación pedagógica de la transformación curricular*. San José. Ministerio de Educación Pública. Recuperado de: <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/documentos/transf-curricular-v-academico-vf.pdf>





Fuente: pixabay.com

## M Ó D U L O 1

# GESTIÓN CURRICULAR

### I. REFLEXIONES PARA EL PUNTO DE PARTIDA

La educación como proceso formal e intencionado constituye uno de los pilares estratégicos para el desarrollo de un país. En este sentido, las orientaciones derivadas tanto en política educativa como en política curricular son marcos de referencia sustantivos para todas las personas involucradas en el sistema educativo.

Los equipos docentes y directivos son las personas profesionales que tienen la responsabilidad de buscar las rutas para concretizar estas políticas; por esta razón, juegan un papel muy importante, ya que están llamados a dar vida al texto en cada rincón del país.

Es así como se torna relevante que cada equipo docente y directivo que labora a lo ancho y largo del territorio nacional sea capaz de conocer, comprender e implementar estas políticas vigentes, puesto que son los marcos que orientan el perfil de ciudadano requerido para responder a los retos y demandas de la sociedad.

De esta forma, cada acción que se desarrolle en los centros educativos debería tener una articulación directa con dichos marcos de referencia.

Debido a lo expuesto anteriormente, interesa que las personas profesionales de la educación manejen lo dispuesto en la Política Educativa: *La Persona: Centro del Proceso Educativo y Sujeto Transformador de la Sociedad*, la cual fue aprobada en el 2017 y brinda a la educación costarricense pautas esenciales para forjar una ciudadanía acorde a las necesidades del siglo XXI. Dicho documento plantea grandes desafíos como el desarrollo sostenible, la ciudadanía global con conciencia local, la equidad, los derechos humanos, la innovación, la apropiación de las tecnologías y el desarrollo de competencias para la vida (Política educativa, 2017).

Ahora bien, esta política por sí sola carece de un impacto si no es asumida con responsabilidad por los equipos docentes y directivos para

ser cristalizada en los salones de clases y en los procesos de gestión desarrollados en cada uno de los centros educativos. Para ello, el Consejo Superior de Educación crea la Política Curricular: *Educación para una Nueva Ciudadanía*, (2016). Dicho documento articula la política educativa de manera que se tenga mayor claridad de pautas y herramientas para su implementación, así como indicadores para las diferentes competencias que se esperan desarrollar en el estudiantado en su proceso formativo (p. 5).

La Política Curricular:

*Educación para una Nueva Ciudadanía* facilita conceptos, perspectivas y acercamientos al quehacer pedagógico de las instituciones para comprender (...) retos que van más allá del acceso a la educación, dilemas que se relacionan con un mundo globalizado económica, cultural, política, social y culturalmente, que exigen pensar en procesos educativos de calidad, más dinámicos, diversos y creativos, centrados en la construcción continua y en las posibilidades de acceso al conocimiento y no en impartir conocimientos acabados. (La Política Curricular: *Educación para una Nueva Ciudadanía*, 2016, p. 9).

Este documento presenta siete diferentes líneas de trabajo, que, por medio de planes operativos del Ministerio de Educación Pública, se relacionan directamente con la premisa de educar para una nueva ciudadanía. Entre estas líneas de trabajo, se encuentra presentar a las instituciones educativas como espacios de oportunidad, equidad, pertinencia y calidad, innovación de los procesos educativos, actualización de los programas de estudio, el fortalecimiento de la educación indígena, la evaluación de la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje, y

el desarrollo profesional, continuo y pertinente del personal docente.

Además de estas líneas de trabajo, la política curricular presenta pilares que conducen a la transformación curricular y estos son la educación para el desarrollo sostenible, la ciudadanía digital con equidad social y el fortalecimiento de la ciudadanía global con identidad local. Estos pilares se desarrollan dentro de la política curricular por medio de la integración de cuatro dimensiones: las maneras de pensar, las formas de vivir en el mundo, las formas de relacionarse con otros y las herramientas para integrarse al mundo. Dichas dimensiones contienen competencias que deben ser desarrolladas a lo largo del paso del estudiantado por el sistema educativo, así como los indicadores de éxito para cada una de las habilidades. Finalmente, este documento muestra retos que esta política curricular trae consigo: la mediación pedagógica, el fomento de ambientes de aprendizajes diversos, la evaluación formativa y la formación continua de la comunidad educativa.

Con respecto a esto, la política educativa (2017) menciona que “El director o directora, como líder del centro educativo, incorporará distintos procesos en la planificación del centro bajo su responsabilidad, con el fin de aprovechar el potencial docente(..)” (p. 20), siendo la persona directora la persona encargada de concatenar cada una de las áreas planteadas dentro de este documento.

Los equipos docentes y directivos tienen un gran reto que demanda un trabajo colaborativo, informado e intencionado en cada centro educativo. Los alcances de estos documentos vigentes para el sistema educativo costarricense constituyen, sin lugar a duda, un marco de referencia con implicaciones éticas y legales.

*“La responsabilidad legal, y administrativa, recae en la persona directora siendo esta la responsable directa del accionar institucional. Requerimos conocer tanto la política educativa como curricular.”*

**Director Rafael Castro Vindas**

## T e s t i m o n i o s

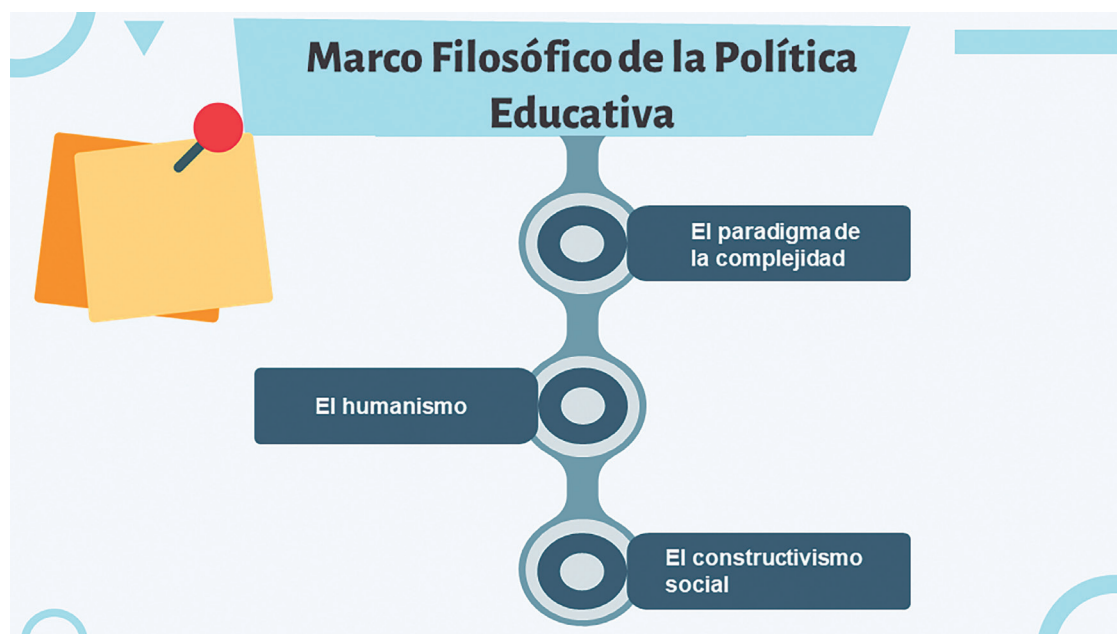
*“La Política Curricular nos exige a estar más capacitados y al tanto de las políticas vigentes. Además, la dirección se debe de proyecta también a la comunidad, padres y madres de familia.”*

**Directora Andrea Boza Lorig**

## ■ II. POLÍTICA EDUCATIVA

El 21 de noviembre de 2016, después de una serie de debates y reflexiones, el Consejo Superior de Educación toma el acuerdo n.º 03-65-2016, que dispone la elaboración de una nueva política educativa con el fin de orientar la educación costarricense en una novedosa etapa de su desarrollo (MEP, 2017, p. 1). En dicho acuerdo se refiere a una consulta participativa y rigurosa de docentes, estudiantes, directores regionales, representantes de la sociedad civil, asesores y autoridades.

¿CUÁL ES EL MARCO FILOSÓFICO Y CONCEPTUAL DE ESTA POLÍTICA EDUCATIVA?



El marco conceptual de la Política Educativa en Costa Rica se respalda con tres paradigmas a saber: Consejo Superior de Educación (2017).

### » EL PARADIGMA DE LA COMPLEJIDAD:

Plantea que el ser humano es un ser autoorganizado y autorreferente; es decir, que tiene conciencia de sí y de su entorno. Su existencia cobra sentido dentro de un ecosistema natural social-familiar y como parte de la sociedad.

En cuanto a la adquisición de conocimiento, este paradigma considera que las personas estudiantes se desarrollan en un ecosistema bio-natural (que se refiere al carácter biológico del conocimiento en cuanto a formas cerebrales y modos de aprendizaje) y en un ecosistema social que condiciona la adquisición del conocimiento.

El ser humano se caracteriza por tener autonomía e individualidad, establecer relaciones con el ambiente, poseer aptitudes para aprender, inventiva, creatividad, capacidad de integrar información del mundo natural y social, y la facultad de tomar decisiones.

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

#### » EL HUMANISMO:

Se orienta hacia el crecimiento personal y, por lo tanto, aprecia la experiencia de la persona estudiante incluyendo sus aspectos emocionales. Cada persona se considera responsable de su vida y su autorrealización.

La educación, en consecuencia, está centrada en la persona, de manera que sea ella misma evaluadora y guía de su propia experiencia, a través del significado que adquiere su proceso de aprendizaje.

Cada persona es única, diferente, con iniciativa, necesidades personales de crecer, potencialidad para desarrollar actividades y solucionar problemas creativamente.

#### » EL CONSTRUCTIVISMO SOCIAL:

Propone el desarrollo máximo y multifacético de las capacidades e intereses de las personas estudiantes. El propósito se cumple cuando se considera el aprendizaje en el contexto de una sociedad, tomando en cuenta las experiencias previas y las propias estructuras mentales de la persona que participa en los procesos de construcción de los saberes. Esto ocurre en una interacción entre el nivel mental interno y el intercambio social.

Es parte y producto de la actividad humana en el contexto social y cultural donde se desarrolla la persona. Considera que estos procesos suceden en colaboración con comunidades de aprendizaje, dado que el conocimiento es también una experiencia compartida.

El paradigma del racionalismo, que se sustenta en la razón y en las verdades objetivas como principios para el desarrollo del conocimiento válido, ha sido fundamental en la conceptualización de las políticas educativas costarricenses (pp. 8-10).

## ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPIOS Y EJES QUE PERMEAN LA POLÍTICA EDUCATIVA?



La Política Educativa plantea seis principios, según lo emanado por el Consejo Superior de Educación (2017).

La persona centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad, asume la calidad como principio nuclear que articula otros principios clave como la inclusión y equidad, el respeto a la diversidad, la multiculturalidad y pluriculturalidad, la igualdad de género, la sostenibilidad, la resiliencia y la solidaridad, así como las metas educativas que fomentan la formación humana para la vida, con el desarrollo de habilidades, destrezas, competencias, actitudes y valores. (CSE, 2017 p. 10)

Los ejes sobre los que se acciona la Política Educativa, según el Consejo Superior de Educación (2017), son los siguientes:

### » LA EDUCACIÓN CENTRADA EN LA PERSONA ESTUDIANTE:

Supone que todas las acciones del sistema educativo se orientan a potenciar el desarrollo integral de la persona estudiante.

La educación basada en los Derechos Humanos y los Deberes Ciudadanos: Conlleva asumir compromisos para hacer efectivos esos mismos derechos y deberes, mediante la participación de la ciudadanía activa orientada a los cambios que se desean realizar.

### » LA EDUCACIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE:

La educación se convierte en la vía de empoderamiento de las personas a fin de que tomen decisiones informadas, asuman la responsabilidad de sus acciones individuales y su

incidencia en la colectividad actual y futura, y que en consecuencia contribuyan al desarrollo de sociedades con integridad ambiental, viabilidad económica y justicia social para las presentes y futuras generaciones.

---

#### » LA CIUDADANÍA PLANETARIA CON IDENTIDAD NACIONAL:

Significa fortalecer la toma de conciencia de la conexión e interacción inmediata que existe entre personas y ambientes en todo el mundo y la incidencia de las acciones locales en el ámbito global y viceversa. Además, implica retomar nuestra memoria histórica con el propósito de ser conscientes de quiénes somos, de dónde venimos y hacia dónde queremos ir.

---

#### » LA EDUCACIÓN BASADA EN LOS DERECHOS HUMANOS Y LOS DEBERES CIUDADANOS:

Conlleva asumir compromisos para hacer efectivos esos mismos derechos y deberes, mediante la participación de la ciudadanía activa orientada a los cambios que se desean realizar.

---

#### » LA CIUDADANÍA DIGITAL CON EQUIDAD SOCIAL:

Se refiere al desarrollo de un conjunto de prácticas orientadas a la disminución de la brecha social y digital mediante el uso y aprovechamiento de las tecnologías digitales.

---

#### » LA EVALUACIÓN TRANSFORMADORA PARA LA TOMA DE DECISIONES:

Los sistemas de evaluación, tanto en el ámbito curricular como en la implementación de la presente política, se orientarán hacia la re-

visión continua con el fin de identificar los aspectos por mejorar, reconocer y enfrentar de manera positiva a la complejidad de los retos de la contemporaneidad (pp. 10-12).

### ■ III. POLÍTICA CURRICULAR

**E**n este apartado se presenta la ruta que el Ministerio de Educación Pública propone para la implementación de la política curricular. Se desarrolla a través de una presentación de *Power Point* elaborada por Cristhian Vargas Rojas y bajo la propiedad intelectual del MEP (2018). Asimismo, se plas-

man ideas interpretativas del equipo de extensionistas de la Universidad Nacional, para lograr un diálogo académico sobre esta propuesta y, posteriormente, generar ejercicios individuales y colaborativos que permitan una comprensión basta y sólida para desarrollarla en los centros educativos.



MINISTERIO DE EDUCACION PÚBLICA  
Viceministerio Académico

## Transformación Curricular

La nueva Política Curricular aprobada por el CSE  
en el marco de Educar para la nueva ciudadanía



Fuente: MEP (2018)

El Consejo Superior de Educación somete a estudio la propuesta de la política curricular en el 2016 y la aprueba en el 2017.



## EDUCAR PARA UNA NUEVA CIUDADANÍA

Nuestra situación actual:

- Globalización económica, social, política, cultural.
- Fronteras difusas.
- Incertidumbre, cambio, conocimientos dinámicos.
- La ciudadanía del Siglo XXI
  - Nativos digitales
  - Lógicas diferentes
  - Intereses, emociones, interacciones ...
- Guiada por migrantes digitales el Siglo XX

Fuente: MEP (2018)

Para elaborar esta propuesta, se plantean cuestionamientos sobre la situación actual del país, retos y desafíos; además, se analizan los convenios con organismos internacionales que Costa Rica debe gestionar.

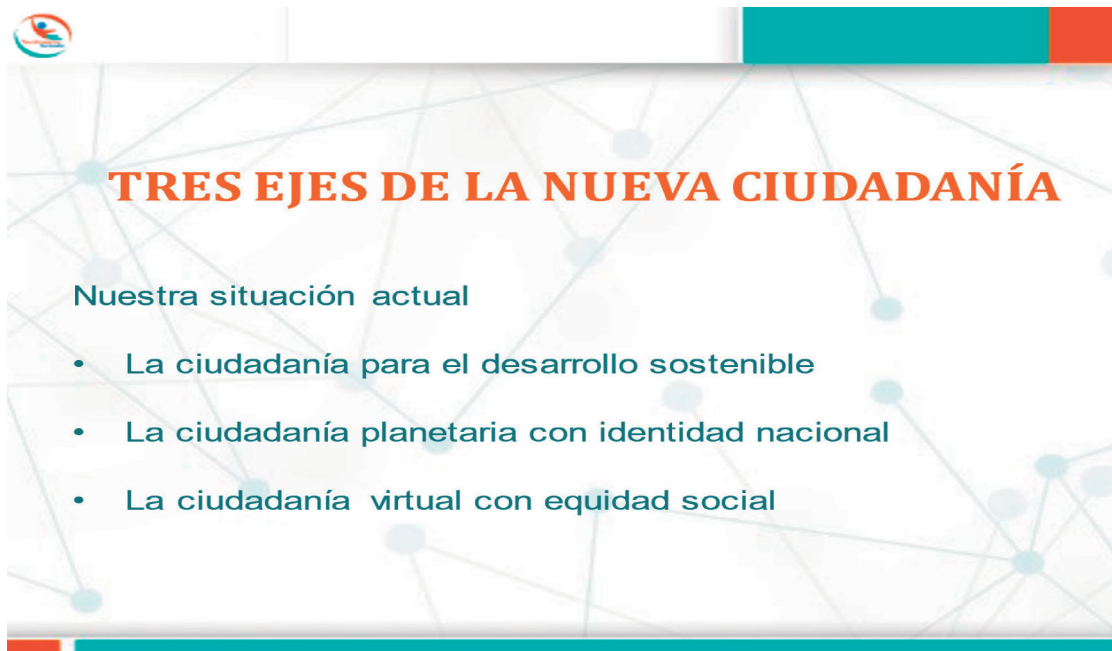
Por tanto, surge la globalización como un tema importante en este análisis, aparte de la economía, la política, la cultura, el ambiente, entre otros. Además, se establece un diálogo sobre las condiciones cambiantes del contexto, en donde las fronteras son cada vez más difusas en términos de conexión digital, lo que permite otro tipo de vínculos entre las personas de diferentes espacios geográficos.

En este estudio del contexto actual, se hace referencia a la condición de incertidumbre, cambios y nuevos saberes que cada vez se tornan más evidentes. Las tecnologías vinieron

a marcar cambios vertiginosos, a los cuales la educación tiene que hacer frente, ya que se reciben estudiantes con otras habilidades, intereses y formas de relacionarse e interpretar el mundo.

La política curricular establece tres ejes para esa nueva ciudadanía: la educación para el desarrollo sostenible, la ciudadanía digital con equidad social y el fortalecimiento de una ciudadanía planetaria con identidad nacional. Cada uno de estos ejes aporta elementos importantes para la formación del estudiantado.

**La educación para el desarrollo sostenible** plantea una convivencia colectiva más armoniosa, donde la educación es motor de cambio y catalizador para construir un mejor futuro, más sostenible y solidario (MEP, 2016), en tanto incorpora cuatro dimensiones que plantea la UNESCO (2014):



Fuente: MEP (2018)

**1 En los contenidos para el aprendizaje:**

implica considerar temas críticos, tales como cambio climático, biodiversidad, reducción del peligro de desastres, producción y consumo sostenible, entre otros, para incorporarlos al desarrollo del currículo.

**2 En la mediación pedagógica y ambientes adecuados para el aprendizaje activo:**

se refiere al desarrollo de los procesos educativos interactivos, centrados en cada estudiante, promotores de la exploración y la acción transformadora. Esto, además, conlleva la necesidad de replantear los ambientes en donde se desarrollan procesos educativos, tanto físicos como virtuales y en línea, de manera que contribuyan a orientar al estudiantado para actuar y promover el “desarrollo sostenible”.

**3 En los resultados de aprendizaje:**

se espera fortalecer procesos de aprendizaje estimulantes que promuevan el desarrollo de competencias fundamentales para el desarro-

llo sostenible, tales como el pensamiento crítico y sistémico, la toma de decisiones colaborativas y el desarrollo de la ética, que implica asumir la responsabilidad del desarrollo del presente sin perder de vista las necesidades de las futuras generaciones.

**4 En la transformación social:**

implica empoderar a cada estudiante, en cada grupo etario y en todo ámbito educativo, para la transformación de sí mismos y de la sociedad en donde viven; fortalecer la transición hacia economías verdes y sociedades con estilos de vida sostenibles y empoderar a toda persona para que se considere como “ciudadano global”, de manera que asuma el compromiso de actuar localmente pensando globalmente. Asimismo, encarar y resolver retos locales con contribuciones proactivas para crear un mundo justo, pacífico, tolerante, inclusivo, seguro y sostenible (MEP, 2016).

Por otro lado, el eje de **la ciudadanía digital con equidad social** implica la búsqueda de es-

trategias para disminuir la brecha social y digital. En este eje, se apuesta por las tecnologías digitales de la información y la comunicación como herramientas valiosas para una transformación social necesaria y para lograr espacios más solidarios, equitativos. Además, se plantea una expansión universal de conectividad.

Como lo menciona el MEP (2017), la “ciudadanía digital” supone la comprensión de asuntos humanos, culturales, económicos y sociales, relacionados con el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), así como la aplicación de conductas pertinentes a esa comprensión y a los principios que la orientan: ética, legalidad, seguridad y responsabilidad en el uso del internet, las redes sociales y las tecnologías disponibles (p.17).

El tercer eje radica en el fortalecimiento de una ciudadanía planetaria con identidad nacional, en el cual se asume al ser humano como un ciudadano del “mundo”, donde las tecnologías digitales han venido a jugar un papel relevante.

En este sentido, el MEP (2017) menciona que:

El concepto de ciudadanía planetaria se sustenta en la conexión e interacción inmediata entre personas en todo el mundo, en cualquier lugar y momento, gracias a los avances producidos por las tecnologías móviles. Se vive así una realidad más allá de los límites locales mediante el contacto continuo en forma virtual. Esto ha originado una mayor interacción entre las personas, así como nuevas formas de organización y de participación desde distintos sectores públicos y privados de la sociedad civil, organismos y estructuras de gobernanza regionales, subregionales e internacionales, lo

cual se desarrolla en el contexto de fronteras cada vez más difusas (p.19).

Para realizar el abordaje de la educación para la ciudadanía planetaria, la UNESCO establece tres dimensiones conceptuales:

- 1 **Cognitiva:** implica la adquisición de conocimiento, la comprensión y el pensamiento crítico sobre los temas globales, regionales y locales, así como el reconocimiento de las interconexiones e interdependencia de los diferentes países y poblaciones.
- 2 **Socioemocional:** procura el desarrollo de un sentido de pertenencia a la comunidad humana, lo que implica asumir responsabilidades y fortalecer valores conducentes a la empatía, la solidaridad y el respeto por las diferencias y la diversidad.
- 3 **Conductual:** motiva la actuación efectiva y responsable en los niveles locales, nacionales y globales, en la búsqueda de un mundo pacífico y sostenible (p. 20).

Para ello, se requiere fortalecer en el estudiantado las **capacidades para enfrentar el dinamismo y la interdependencia del mundo en el siglo XXI**, mediante algunos elementos comunes:

Una actitud apoyada en la comprensión de múltiples niveles de identidades y capaz de potenciar una “identidad colectiva” que trascienda las diferencias individuales, culturales, religiosas y étnicas, entre otras.

El conocimiento de los temas globales y de valores universales, tales como justicia, equidad, dignidad y respeto.

Las destrezas cognitivas que permitan pensar crítica, sistemática y creativamente, incluyendo enfoques con múltiples perspectivas que reconozcan las diferentes dimensiones, perspectivas y ángulos de cualquier asunto.

Las habilidades no cognitivas, incluyendo destrezas sociales tales como empatía y resolución de conflictos, habilidades comunicativas, aptitudes para trabajar en redes e interactivamente con personas de diferentes orígenes, culturas y perspectivas.

El desarrollo del comportamiento en cuanto a capacidades para actuar colaborativa y responsablemente, a fin de encontrar soluciones globales para los retos globales en búsqueda del bienestar colectivo (MEP, 2017, p. 22).



Fuente: MEP (2018)

Como todo cambio curricular, requiere determinar factores importantes de los cuales depende la implementación paulatina; por este motivo, el MEP plantea cuatro retos que conlleva esta transformación:

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

En cuanto al primer reto, sobre la formación continua de las personas que integran cada comunidad educativa, el MEP (2016) menciona que:

Los procesos educativos de las personas no son procesos aislados que suceden únicamente en un aula, ni tampoco deberían ocurrir de manera desarticulada. La concepción del aprendizaje como un proceso continuo, interrelacionado y complejo implica el reconocimiento de los actores que colaboran en la formación de cada persona: inicialmente, los padres y la familia cercana, luego el personal docente, los compañeros y compañeras de estudio, el personal administrativo (el director o directora de un centro educativo, el personal de apoyo (conserjes) y las personas de la comunidad donde se encuentra el centro educativo (pp. 25-26).

Por otro lado, la mediación pedagógica que propicia la construcción de conocimientos se basa en teorías educativas que centran su interés en el estudiantado y que visualizan al personal docente como facilitador de los pro-

cesos requeridos para construir conocimiento. Además, considera que ese conocimiento debe tener un significado para el estudiantado y, por lo tanto, incorpora en el aprendizaje las situaciones, entornos y condiciones de la comunidad en donde se desarrollan los procesos educativos. Esta mediación pedagógica, acorde con la formación de una nueva ciudadanía, también es parte de los procesos de capacitación que se han propuesto (MEP, 2017, p. 25).

El tercer reto refiere **al fomento de ambientes de aprendizaje diversos y enriquecidos**. Para abordar una mediación pedagógica que centre su interés en la construcción de conocimientos, es preciso establecer nuevos y diversos ambientes de aprendizaje, tanto presenciales como virtuales, que fortalezcan la creatividad y el espíritu de asombro en el estudiantado, que faciliten la interacción lúdica, comunitaria y colectiva, y que propicien el desarrollo de las nuevas habilidades requeridas para enfrentar los retos del siglo XXI. En este sentido, la incorporación de tecnologías móviles bien orientadas, con programas diseñados para fortalecer el desarrollo de la nueva educación, así como una amplia gama de ambientes para generar aprendizajes, son elementos fundamentales (MEP, 2017, p. 26).

El cuarto reto que refiere a **la evaluación formativa y transformadora**, la Educación del Siglo XXI requiere una evaluación transformadora, que se base en la auto revisión continua, a fin de que cada persona identifique sus propias lagunas conceptuales, los enlaces faltantes en los procesos por desarrollar, sus propias falencias para consolidar su propio (nuevo) proceso de aprendizaje. Dicho de otra forma, es necesaria una evaluación transformadora que se asu-

ma como una forma de identificar la complejidad de los retos y los nuevos elementos que se integran a los nuevos aprendizajes. Por eso, es indispensable incorporar la evaluación continua a los diversos procesos educativos como parte de la mediación pedagógica, en donde la evaluación constituye un proceso sistemático de revisión integrado a la construcción de conocimientos, que aprovecha los errores como parte del aprendizaje y que lleva a la comprensión, reconceptualización y reconducción de la apropiación de los aprendizajes. Más que pensar en una nota o en una cifra, la evaluación ha de servir para contribuir a generar y fortalecer el propio aprendizaje (MEP, 2016, p. 27).

Mientras tanto, en cuanto a la pregunta de ¿cómo se desarrolla una transformación curricular bajo la visión de Educación para una Nueva Ciudadanía?, El MEP (2016) menciona

que, con el fin de orientar adecuadamente los procesos educativos requeridos para esta transformación curricular orientada hacia la conformación de una nueva ciudadanía, se ha establecido un diseño curricular a partir de habilidades, entendiendo esto como la capacidad para solucionar problemas y realizar tareas diversas, dentro de una pluralidad de condiciones, ambientes y situaciones. Para ello, la persona necesita un bagaje de conocimientos, destrezas y la guía basada en una serie de valores (p. 27).

Asimismo, se establecen cuatro dimensiones a saber (MEP, 2017):

- **Maneras de pensar:** se refiere al desarrollo cognitivo de cada persona, por lo que implica las habilidades relacionadas con la generación de problemas, la creatividad y la innovación.



- **Formas de vivir en el mundo:** es la dimensión que conlleva el desarrollo sociocultural, las interrelaciones que se tejen en la ciudadanía global con el arraigo pluricultural y la construcción de los proyectos de vida.
- **Formas de relacionarse con otros:** se relaciona con el desarrollo de puentes que se tienden mediante la comunicación y lo colaborativo.
- **Herramientas para integrarse al mundo:** estriba en la apropiación de las tecnologías digitales y otras formas de integración, así como la atención que debe prestarse al manejo de la información (p. 28).  
Cada una de estas dimensiones conlleva habilidades e indicadores de logro que permitirán desarrollar las asignaturas en los salones de clase, de manera que se proyecte alcanzar el perfil en cada uno de los niveles del sistema educativo, hasta llegar a la formación integral de la persona para una nueva ciudadanía.



Fuente: MEP (2018)

## ■ IV. ACTIVIDADES PARA LA REFLEXIÓN

### 1.

#### ESTUDIO DE CASO

(FUNDAMENTADO EN LA POLÍTICA EDUCATIVA-CURRICULAR VIGENTE)

##### Presupuestos para la solución:

- a** Uno de los pilares de la transformación curricular es el fortalecimiento de una ciudadanía planetaria con identidad nacional.
- b** Una de las dimensiones en el desarrollo educativo, contempla las formas de vivir el mundo y las herramientas para integrarse al mismo.
- c** Uno de los marcos filosóficos de la Política Educativa actual es constructivismo social.

##### Caso:

Maritza es directora de una escuela en el centro de Alajuela. El equipo docente es de 75 personas y 6 personas del personal administrativo.

El clima organizacional presenta un deterioro en los vínculos relacionales de su equipo docente y administrativo. Algunas personas docentes expresan que la directora no genera integración, todo lo contrario, hace comentarios en las reuniones de personal que indisponen a las personas a querer conformar equipos de trabajo. Expresa por ejemplo “yo no se que harían ustedes en esta escuela sin mi presencia, son vagos y sin iniciativa” o “prefiero que trabaje cada uno por su lado, no soporto esos grupitos que andan haciendo tardes de café”.

A las familias les tiene prohibido el ingreso a la escuela y solo los atiende de manera telefónica o vía correo.

La situación ha llegado a la supervisión escolar y según los docentes, “no se hace nada”.

Un grupo de padres y madres de familia se están organizando para cerrar la escuela y no dejar entrar a la directora. Mientras tanto, el personal docente y administrativo está dividido y algunos dicen que “no quieren meterse en problemas”, que ese problema lo deberían de enfrentar los docentes propietarios y no los interinos.

Lo anterior tiene al centro educativo con matrícula disminuida, ya que las familias que pueden tener opción se llevan a sus hijos a otros centros educativos. Además, el rendimiento académico es muy bajo y la proyección hacia la comunidad es casi nula.

En síntesis, este centro educativo está sumergido en una problemática multifactorial y lo más preocupante es que la persona que debería de guiar la gestión administrativa hacia un trabajo colaborativo presenta una visión paradigmática limitante para favorecer el trabajo en equipo.

**IDEAS BASE PARA LA RESOLUCIÓN DEL CASO, DESDE EL PUNTO DE VISTA TÉCNICO-LEGAL:**

- 1 Fundamento que da la política curricular y política educativa para respaldar la queja del equipo docente y buscar una solución a la problemática (así como normativa aplicable del MEP).

**ANÁLISIS DE:**

- Lo que establece la política curricular.
  - Lo que establece la política educativa.
  - Obligatoriedad de acatar las políticas vigentes.
  - Las acciones que puedan derivarse de ella.
  - El tipo de nexos que se puede establecer con las familias.
  - Potestad de los docentes de presentar quejas sobre la labor administrativa del superior jerárquico.
  - La potestad de las familias de cerrar un centro educativo para que pueda entrar la persona directora.
- 2 Fundamento legal que tiene el Supervisor para obligar al Director a implementar la política curricular vigente.

**ANÁLISIS DE:**

- Potestades que tienen los docentes para dinamizar procesos de mejora en un centro educativo.
  - Potestad que tienen los profesores para manifestar su preocupación ante el superior jerárquico de la Directora.
  - ¿Qué tendría que tomar en consideración el Supervisor para dar trámite a esta queja?
  - ¿Cómo puede el Supervisor obligar a la Directora a cumplir con su papel como líder estratégico en el marco de la Política curricular y de Educación?
  - ¿Qué sanciones podrían darse para la Directora y cuál es el debido proceso que se debe aplicar en este caso?
  - ¿Qué vía legal tienen las familias para expresar su preocupación sobre lo que acontece en el centro educativo?
- 3 Fundamento para buscar soluciones alternativas en pro del mejoramiento de la calidad de la educación como derecho de todo ciudadano costarricense.
  - Aplicación de métodos alternativos de resolución de conflictos en caso de darse (aplicación de técnicas).

**2.**

**ELABORE UN CUADRO DE TRIPLE ENTRADA CON LOS PILARES FILOSÓFICOS DE LA POLÍTICA CURRICULAR.**

Marco filosófico	Paradigma de la complejidad	El humanismo	El constructivismo social
¿Cuál es la característica más relevante?			
¿Cómo se concretiza en la gestión de mi centro educativo? Un ejemplo concreto			

**3.**

**ELABORE UN MAPA CONCEPTUAL O ESQUEMA CON LOS PRINCIPIOS DE LA POLÍTICA EDUCATIVA.** (Retome los seis principios, conceptualización y una estrategia para hacerla realidad en su centro educativo).

**4.**

**¿PORQUÉ ES NECESARIO QUE LAS PERSONAS DOCENTES Y DIRECTORAS RECONOZCAN LOS TRES EJES DE LA NUEVA CIUDADANÍA?**

**5.**

**DE LOS CUATRO RETOS QUE PLANTEA LA POLÍTICA CURRICULAR:**

- La formación continua de las personas que integran cada comunidad educativa.
- La mediación pedagógica propicia para construir conocimientos.
- El fomento de ambientes de aprendizaje diversos y enriquecidos.
- La evaluación formativa y transformador

**a** Argumente una estrategia para socializarlos con su equipo docente y administrativo.

---



---



---



---



---



---

**b** Complete el siguiente cuadro con los aspectos favorecedores y limitantes para implementar estos cuatro retos en su centro educativo.

Reto	Fortalezas	Limitaciones
La formación continua de las personas que integran cada comunidad educativa.		
La mediación pedagógica propicia para construir conocimientos.		
El fomento de ambientes de aprendizaje diversos y enriquecidos.		
La evaluación formativa y transformadora.		

- C** Partiendo de la lista de limitaciones para surtir los retos de la política curricular en su centro educativo, proponga recursos con los que cuenta para poder solventar estas condiciones.

Limitaciones	Recursos con redes de apoyo	Recursos propios (puede incluir competencias como líder del centro educativo)

**6.**  
**DE LAS DIMENSIONES Y HABILIDADES PROPUESTAS POR LA POLÍTICA CURRICULAR ¿CUÁLES CONSIDERA CLAVE PARA UNA SOCIEDAD MÁS JUSTA Y EQUITATIVA? ARGUMENTE SU RESPUESTA.**

---



---



---



---

**7.**  
**COMO LÍDER DE SU CENTRO EDUCATIVO O CIRCUITO ESCOLAR ¿QUÉ HABILIDADES CONSIDERA SON UNA FORTALEZA EN SU GESTIÓN Y CUÁLES HABILIDADES TENDRÍA QUE FORTALECER? ¿CÓMO LO HARÍA?**

---



---



---



---

## ■ V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CONARE. (2019). *Desafíos de la educación en Costa Rica y aporte de las Universidades Estatales*. Recuperado de: [https://www.conare.ac.cr/images/docs/transparencia/datos\\_abiertos/AF\\_Desafios\\_educacion\\_CR\\_aportes\\_universidades\\_publicas.pdf](https://www.conare.ac.cr/images/docs/transparencia/datos_abiertos/AF_Desafios_educacion_CR_aportes_universidades_publicas.pdf)
- CSE. (2017). *La política educativa: la persona como centro del proceso educativo y sujeto de transformación (acta 64-2017)*. San José: Consejo Superior de Educación.
- MEP. (2017). *Fundamentación pedagógica de la transformación curricular*. San José: Ministerio de Educación Pública. Recuperado de: <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/documentos/transf-curricular-v-academico-vf.pdf>





Fuente: pixabay.com

## M Ó D U L O 2

# GESTIÓN EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE


### I. REFLEXIONES PARA EL PUNTO DE PARTIDA

La gestión educativa es un proceso complejo por excelencia, el cual se enmarca desde una dimensión multifactorial. Por tanto, la labor directiva en los centros educativos es un tema que se puede abordar desde varios ángulos de análisis. En este caso, interesa destacar las características de los centros educativos inmersos en una complejidad e incertidumbre que prevalece en la percepción de las personas directoras y que en muchos casos dependen no solo de sus capacidades cognitivas, procedimentales y actitudinales, sino de sentido común para poder solventar

los desafíos que día a día enfrentan en sus centros educativos.

Asimismo, se aborda el papel de la persona directora en la administración burocrática y curricular que desempeña en los centros educativos, lo cual plantea otro reto: el manejo del tiempo.

En esta misma línea, se establece la necesidad de un trabajo colaborativo para el logro de las metas institucionales. Lo anterior se plantea desde el liderazgo pedagógico que se espera de la persona directora como dinamizador de los procesos educativos.



*Existe una gran problemática con la gestión administrativa a nivel macro. Las directrices del MEP no son claras, y con escenarios complejos para la aplicación”.*

**Supervisor Walter Cerdas Montano**

## **T e s t i m o n i o s**

---

*“Se presentan circulares del MEP, que cambian día a día. La responsabilidad legal, y administrativa, recae en la persona directora siendo esta persona la responsable directa del accionar institucional”.*

**Director Rafael Castro Vindas**

## II. ADMINISTRAR EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE

En la actualidad, la sociedad ha sufrido cambios vertiginosos en su forma de accionar y percibir el mundo. La crisis sanitaria, suscitada por el virus responsable del COVID-19, llegó de manera inesperada y ni las instituciones educativas más previsorias pudieron anticipar el impacto de esta pandemia. Los años 2021 y 2022, en definitiva, han venido a marcar un antes y un después en los procesos de aprendizaje del estudiantado. Tanto los equipos de profesores como los gestores en los diferentes niveles del sistema educativo han tenido que buscar alternativas creativas y flexibles para atender las necesidades del alumnado en cada centro educativo.

---

**“La incertidumbre se concibe desde el paradigma de la complejidad como la incapacidad de lograr la certeza de formular una ley, de concebir un orden absoluto” (Moran, 1999, p. 99).**

---

En este sentido, Pérez-Gómez (2019) expresa la necesidad, cada vez más patente, de la formación de ciudadanos con capacidades cognitivas y afectivas que permitan el desarrollo de habilidades, tales como la comunicación y la toma de decisiones en la incertidumbre, con el fin de poder responder a las problemáticas del contexto, así como proponer nuevas alternativas ante estos contextos que cada

vez son más “confusos, fugaces y complejos”. Por tanto, la gestión de los centros educativos requiere de una nueva cultura organizacional, nuevas formas de asumir los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como de nuevas maneras de establecer vínculos relacionales que favorezcan la incorporación de los entornos digitales que irrumpieron en los salones de clases y que tomaron a muchas personas docentes y directivos, sin contar con las habilidades tecnológicas a fin de facilitar el proceso educativo y de gestión.

Las directrices del Ministerio de Educación Pública (MEP), establecidas en la actual Política Educativa: “*La Persona: Centro del Proceso Educativo y Sujeto Transformador de la Sociedad*” (aprobada desde el 2017), brinda a la educación costarricense pautas esenciales para forjar una ciudadanía acorde a las necesidades del Siglo XXI. En dicho documento, el cual es un marco referencial importante para la gestión de los procesos en todos los niveles educativos del MEP, se plantean como parte del marco filosófico el paradigma de la complejidad, el humanismo y el constructivismo social. Estos componentes cuentan con un enfoque que favorece el desarrollo integral de la persona, autorregulada y consciente de su propio ser y de su entorno, capaz de aprender y aportar desde su propia autorrealización en un mundo global, en donde la equidad y la justicia social son abanderados para una convivencia armoniosa.

Otro de las directrices orientadoras del quehacer en los centros educativos es constituida por la Política Curricular: *Educar para una Nueva Ciudadanía*, (2017), siendo este un documento legal que facilita herramientas de gestión para la comunidad educativa, principalmente desde el ámbito pedagógico. Además, integra cuatro dimensiones: *maneras de pensar, formas de vivir en el mundo, formas de relacionarse con otros y herramientas para integrarse al mundo*.

---

**La gestión requiere un cambio paradigmático hacia un pensamiento más flexible, colaborativo, emergente, unitario, dinámico y creativo, con el cual todos los miembros del centro educativo sean coautores para mejorar las condiciones de la organización.**

---

Desde estos dos marcos de referencia, en los cuales se establecen las orientaciones para la gestión de los centros educativos, se delega una gran responsabilidad en los equipos directivos y docentes: la concreción del currículo escolar. Esta tarea es compleja y dinámica, ya que intervienen muchos factores en cada uno de los contextos donde se encuentran inmersos los centros educativos.

---

### **¿CÓMO HACER FRENTE A ESTA "INCERTIDUMBRE" EN LOS CENTROS EDUCATIVOS?**

Tal y como se ha expresado en muchas mesas de diálogo, en educación no existen recetas.

Efectivamente, cada centro educativo representa un universo de posibilidades y de desafíos. En este sentido, la propuesta que se desea plantear a los equipos de gestión gira en torno al desarrollo de habilidades de las personas responsables de concretizar el currículo. Por tanto, interesa destacar la necesidad de un trabajo que sea capaz de generar vínculos de confianza entre los miembros de la comunidad educativa.

Para Baltar (2015), la emocionalidad establecida a través de las acciones y espacios de intercambios de experiencias es clave para construir un paradigma de bien común que guiará la toma de decisiones, superando los intereses individuales por los de la comunidad.

En esta misma línea, se destaca el trabajo colaborativo como una de las alternativas requeridas para los centros educativos de éxito. La afectividad es uno de los aspectos que se ven favorecidos entre los colaboradores y que brinda una motivación necesaria para el logro de objetivos y metas comunes. La eficiencia en el trabajo se ve fortalecido cuando los miembros del equipo sienten una red de apoyo y confianza que les permite potenciar sus habilidades (Ayoví, 2019).

Cuando se logra un trabajo colaborativo, se debe al avance logrado por un equipo de trabajo con cohesión y sentido de pertenencia. Así, se brindarán mayores posibilidades de eficiencia, productividad y competencia sana hacia el logro de metas comunes.

El papel del directivo, en este proceso de conformación de equipos de alto rendimiento, es sustantivo. Aquí se pueden destacar elementos de rasgos de personalidad de quien hace gestión y que favorecen estos escena-

---

**La apropiada implementación del cambio educativo necesariamente ocurre a través de los principales actores encargados de la implementación de las reformas: los docentes. La implementación de reformas introduce elementos de tensión entre el profesorado, situación que se suma a los desafíos que enfrentan los establecimientos educacionales situados en comunidades educativas con altos índices de vulnerabilidad socioeconómica (Molina y López, 2019, p. 1).**

---

rios, tales como la conciliación, el carisma, la afectividad, la solidaridad, la empatía, entre otros. Igualmente, se requieren habilidades cognitivas en relación con el desarrollo de proyectos, el comportamiento organizacional, los presupuestos, la evaluación y los marcos legales del sistema.

Por otro lado, el tema del mejoramiento continuo es básico para el desarrollo de capacidades de los miembros del equipo. En este sentido, se hace necesario instalar una cultura organizativa que favorezca las mesas de diálogo permanente, así como la búsqueda de apoyo para el desarrollo de temas que se hayan diagnosticado como una necesidad del centro educativo. Es importante recalcar en este punto que el mejoramiento continuo debe responder a necesidades reales, con miras a alcanzar la visión y misión de la institución (Ayoví, 2019). Por esta razón, de poco sirve una comunidad educativa con procesos de formación alejados de sus necesidades reales. El mejoramiento continuo debe mantener un estrecho vínculo con los temas de capaci-

tación y formación del personal con el fin de garantizar la calidad del servicio educativo, el cual está constituido por múltiples factores y uno de ellos es precisamente la actualización permanente de los equipos docentes.

Todo lo anterior discierne la participación de la persona directora como piedra angular del desarrollo organizacional en los centros educativos. En este punto, el estilo de liderazgo que se asuma es clave para el éxito de la institución; por ello, para Mallma (2019), es de primordial importancia el liderazgo pedagógico de la persona directora y su relación directa con los niveles de desempeño de los docentes. A mayor liderazgo pedagógico, mayor desempeño docente. De esta forma, se requiere una persona en el puesto de dirección con capacidades de liderazgo y, sobre todo, con competencias sobre los procesos educativos, que, en última instancia, son el eje dinamizador de las organizaciones de educación.

En esta misma línea, López (2010) sostiene que las escuelas más eficientes son aquellas donde existe una buena relación entre sus miembros. Se apuesta por centros educativos inclusivos, desde la conformación de sus equipos, direccionados al bien común y no particular, en donde prevalezca un clima organizacional que invita a la participación responsable, la innovación y la excelencia.

Desde esta perspectiva, se sabe de antemano que no hay recetas (como se expresó anteriormente), que cada centro educativo es una unidad con particularidades muy propias; de esta forma, la labor que se desarrolla en un centro educativo no necesariamente funciona para otro. A pesar de que se coincide en esta premisa de "no recetas", es claro que se pue-

den establecer ciertos elementos necesarios y unificados para lograr una gestión efectiva (basado en la experiencia y el aprendizaje demostrado). Entre estos elementos indispensables, que podría tomar en consideración cada gestor educativo en su gestión, se pueden establecer los siguientes:

---

#### » EQUIPO DE TRABAJO CONSOLIDADO HACIA METAS COMUNES

La conformación de equipos es una de las tareas que la persona directora tendría que trabajar de manera intencionada para poder establecer perfiles profesionales idóneos, en los cuales apoyarse para el buen funcionamiento de la institución a su cargo.

---

#### » TRABAJO COLABORATIVO PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN

Los equipos de trabajo donde se sienten apoyados dan mejores resultados que aquellos que parte de la individualidad. La colaboración conlleva una comunicación abierta y franca, la planificación, el establecimiento de redes de apoyo, el seguimiento y la evaluación, entre otros aspectos.

---

#### » PROYECTO DEL CENTRO DEFINIDO Y SOCIALIZADO CON LA COMUNIDAD EDUCATIVA

El centro educativo que desarrolla un proyecto educativo a corto y mediano plazo y, además, lo socializa con equipos docentes, administrativos, familias y estudiantado, es una institución que tiene mayores posibilidades de brindar una oferta educativa pertinente y de calidad, en contraposición a aquellas que

se rigen por un funcionamiento: “apaga incendios” o de improvisaciones, cumpliendo solamente con los requerimientos solicitados por oficinas centrales (burocracia administrativa).

---

#### » SENTIDO DE PERTENENCIA

Esta es una de las necesidades en doble vía: tanto las personas necesitan sentirse parte de una comunidad educativa como la institución requiere de este sentido de pertenencia para poder alcanzar las metas trazadas. Además, los miembros del equipo pueden brindar un mayor aporte del esperado.

---

#### » LIDERAZGO PEDAGÓGICO

Poner lo curricular como eje central del ejercicio directivo.

---

#### » VÍNCULOS RELACIONALES DE RESPETO Y APOYO

La emocionalidad en los entornos educativos sigue siendo y será uno de los aspectos medulares para una gestión eficiente y eficaz. Se hace necesario prestar atención a que el ambiente del centro educativo favorezca vínculos de respeto por las ideas de los demás; asimismo, que las personas se sientan con una red de apoyo para fortalecer aquellos aspectos que le representan un desafío.

---

#### » AMBIENTES LABORALES SALUDABLES

El clima organizacional es otro de los factores que interfieren de manera positiva o negativa en la gestión de un centro educativo. De aquí la importancia de establecer espacios que permitan instaurar un ambiente propicio para el trabajo colaborativo y en donde los procesos de inclusión no solo se practiquen para

el estudiantado, sino también para el equipo docente-administrativo. Un buen ambiente laboral aporta motivación, inspiración y creatividad para resolver los problemas que aquejan a la institución.

---

#### » ARTICULAR ESFUERZOS HACIA UN MISMO NORTE

Tener claridad hacia donde se dirige el centro educativo es uno de los requerimientos clave para que todos los esfuerzos que se realizan se entretrejan y respondan a una visión y misión conjuntas. Es importante pasar del discurso normativo a una práctica con significado y funcionalidad. Así, la dirección que pueda brindar la persona directora es sustantiva para el éxito.

---

#### » ACTUALIZACIÓN PERMANENTE

Los centros educativos son organizaciones que deben de responder las demandas del contexto, siendo que los problemas que las aquejan son dinámicos y cambiantes. Esto antepone un reto para los miembros de la institución: el mantenerse actualizados para poder aportar de manera oportuna en esa búsqueda de alternativas que permitan brindar una oferta educativa pertinente.

---

#### » UNA COMUNIDAD CERCANA

Los centros educativos movilizan sus esfuerzos para responder a las demandas del contexto, pero muchas veces se convierten en instituciones inaccesibles tanto para las familias como para los líderes comunales y, en general, para la comunidad a la que pertenece. Esto hace que la organización funcione con un flujo de información fragmentada de la

realidad, siendo importante, para hacer una lectura de la realidad del contexto, buscar estrategias que permitan un beneficio en doble vía. La comunidad se beneficia, en tanto se brinda una oferta educativa pertinente, y el centro educativo permanentemente mantiene un flujo de información actualizada. Esta dinámica, generada desde el centro educativo hacia la comunidad, produce un impacto positivo que se puede percibir en un reconocimiento del centro educativo como una entidad para el cambio social, una visión de educador como líder social y una mayor disposición de participación para el desarrollo del proyecto educativo.

### III. LIDERAZGO PEDAGÓGICO UNA ALTERNATIVA PARA LOS CENTROS EDUCATIVOS

**D**e acuerdo con Bolaños-Ortiz, Vargas-Solera, Monge-Rodríguez, Cerdas-Montano, Rosabal-Vitoria y Venegas-Oviedo (2021), en el Informe del Estado de la Educación (2021), se establece como primordial la función de la persona directora en tanto esta asuma su papel como promotora de cambios. Para este proceso, es necesario que oriente su labor hacia el cumplimiento de las políticas educativas y curriculares del país, integrando la gestión administrativa, curricular y comunitaria.

Lo anterior requiere de una persona directora con un liderazgo centrado en lo pedagógico, asumiendo un papel que priorice la transformación social en cada espacio que accione en el centro educativo, desde un marco ético y con una intencionalidad desde la justicia social. Se busca entonces que esta transformación genere un cambio positivo hacia contextos más inclusivos y dé oportunidades reales para cerrar brechas de pobreza extrema y formar ciudadanos con conciencia social capaces de convivir en comunidad.

En este sentido, los aportes que hacen las investigaciones de Monge (2020), Chacón (2011), Barrantes y Olivares (2016), Cerdas, García y Slater (2018), García-Martínez y Cerdas-Montano (2019), desarrolladas en el contexto educativo costarricense en el tema de liderazgo, coinciden sobre la importancia de un estilo de liderazgo que dinamice la dimensión

pedagógica de los centros educativos, lo que hace referencia a liderazgos democráticos, transformacionales y pedagógicos, principalmente que faciliten un trabajo colaborativo que contribuya al logro de metas conjuntas en función de la calidad de la oferta educativa. Todas las investigaciones puntualizan que el papel que juega la persona directora se constituye en la piedra angular para orientar la labor docente.

Desde este módulo, se desea hacer hincapié en el liderazgo pedagógico como uno de los aspectos que puede contribuir al éxito de un centro educativo. Este estilo de liderazgo se caracteriza principalmente por la claridad que posee la persona directora para accionar aprendizajes significativos y transformadores como parte de la oferta educativa. Y a pesar de todas las dimensiones que se gestionan (talento humano, infraestructura, comunitaria, presupuestaria y administrativa), prevalece lo pedagógico como eje central para dinamizar la institución. En otras palabras, se trasciende el plano operativo y se mantiene el énfasis en lo académico.

Este liderazgo pedagógico se ha visto reforzado con la política curricular vigente, en la cual se adjudica a cada centro educativo, a través de la embestidura de la persona directora, una mayor autonomía para la búsqueda de soluciones a los problemas que presenta el contexto. Asimismo, se fomenta que el equipo

docente, orientado por la Dirección, plantee soluciones viables y adaptadas a cada entorno educativo. Por consiguiente, un liderazgo pedagógico con una línea democrática que contribuya a la conformación de equipos de trabajo colaborativos es sustancial. No se omite que esta autonomía es solo una idea incipiente en una estructura rígida instaurada por el Ministerio de Educación desde hace muchos años. Sin embargo, es una oportunidad valiosa para impactar de manera positiva al sistema educativo y contribuir al cambio deseado.

## ■ IV. ACTIVIDADES PARA LA REFLEXIÓN

### 1.

#### ESTUDIO DE CASO

(FUNDAMENTADO EN LA POLÍTICA EDUCATIVA-CURRICULAR VIGENTE)

#### Presupuestos para la solución:

- a** Uno de los pilares de la transformación curricular es el fortalecimiento de una ciudadanía planetaria con identidad nacional.
- b** Una de las dimensiones en el desarrollo educativo, contempla las formas de vivir el mundo y las herramientas para integrarse al mismo.
- c** Uno de los marcos filosóficos de la Política Educativa actual es constructivismo social.

#### Caso:

El Colegio “El Ángel de Luz”, es una institución rural de la zona de Guanacaste. Posee un equipo conformado por 25 docentes y 3 administrativos. Hace un año se jubiló la Directora y fue sustituida por un Director de la zona de Pérez Zeledón.

Quince docentes y un administrativo presentan una queja formal a la Supervisión del Circuito, con copia a la Dirección Regional correspondiente.

La queja se plantea en términos de que el Director no lidera ningún proceso pedagógico ni estratégico, para poder establecer nexos con la comunidad y, que lejos de facilitar los procesos que por iniciativa de las personas docentes se han establecido, más bien los entorpece.

Según la queja, el Director expresa abiertamente que él está nombrado para trabajar con los estudiantes y docentes, y no con la comunidad (aportan como pruebas de ello, mensajes de “WhatsApp”). Indican los quejosos, que el Director no recibe a ninguna persona de la comunidad en su oficina, y que cuando llegan a buscarlo, le indica a la secretaria que diga que no lo puede atender y que saque cita (las cuales cancela sin previo aviso).

Por su parte, recientemente la comunidad se organizó para realizar una manifestación de su malestar, ya que el Director no permitió que se celebrase ni el desfile del 15 de setiembre, ni el desfile de faroles, ni tampoco la carrera de la antorcha (actividad que es esperada por la comunidad y alrededor de la cual históricamente se organizan para hacer ventas y actividades culturales).

Por tanto, expresa la queja, que la proyección a la comunidad de la institución es nula y el equipo docente solicita a la Supervisión, apoyo para solucionar el problema.

**IDEAS BASE PARA LA RESOLUCIÓN DEL CASO, DESDE EL PUNTO DE VISTA TÉCNICO-LEGAL:**

- 1 Fundamento que da la política curricular y política educativa para respaldar la queja del equipo docente y buscar una solución a la problemática (así como normativa aplicable del MEP).

**ANÁLISIS DE:**

- Lo que establece la política curricular.
  - Lo que establece la política educativa.
  - Obligatoriedad de acatar las políticas vigentes.
  - Las acciones que puedan derivarse de ella.
  - El tipo de nexos que se puede establecer con la comunidad.
  - Potestad del Director para impedir que se realicen los desfiles del 15 de setiembre.
- 2 Fundamento legal que tiene el Supervisor para obligar al Director a implementar la política curricular vigente.

**ANÁLISIS DE:**

- Potestades que tienen los directores para participar o no de este tipo de actividades. (cívicas como el 15 de setiembre)
  - Potestad que tienen los profesores para manifestar su preocupación ante el superior jerárquico del Director.
  - ¿Qué tendría que tomar en consideración el Supervisor para dar trámite a esta queja?
  - ¿Cómo puede el Supervisor obligar al Director a cumplir con su papel como líder estratégico en el marco de la Política curricular y de Educación?
  - ¿Qué sanciones podrían darse para el Director y cuál es el debido proceso que se debe aplicar en este caso?
- 3 Fundamento para buscar soluciones alternativas en pro del mejoramiento de la calidad de la educación como derecho de todo ciudadano costarricense.
  - Aplicación de métodos alternativos de resolución de conflictos en caso de darse (aplicación de técnicas).

**2.**

**COMPLETE EL CUADRO DE DOBLE ENTRADA.**

Los desafíos que presentan los centros educativos, versus los conocimientos que debería de poseer la persona directora. Cite al menos 5 desafíos y 5 habilidades/conocimientos de la persona directora en su perfil profesional.

Desafíos actuales en los centros educativos	Habilidades/conocimientos como parte del perfil profesional de la persona directora.

**3.**

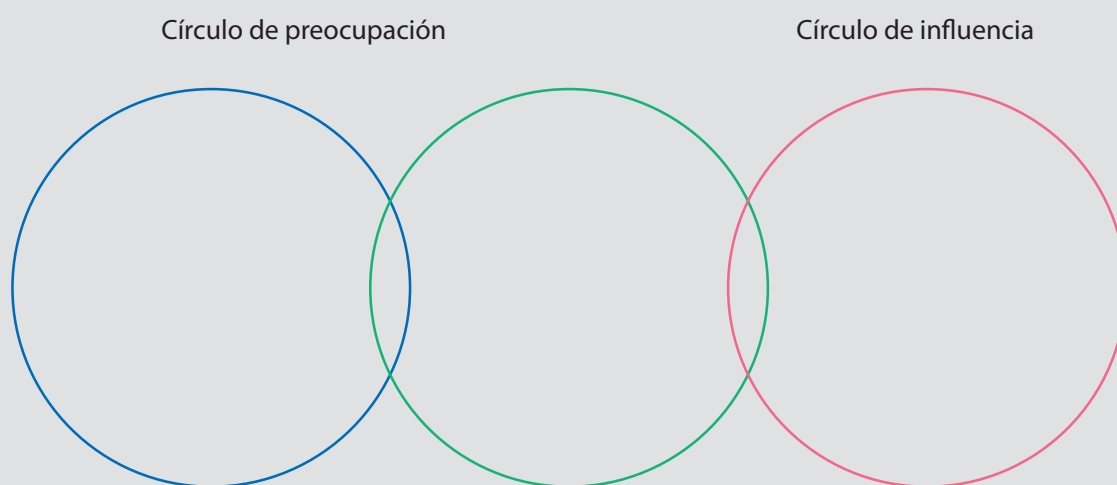
**CÍRCULO DE PREOCUPACIÓN Y CÍRCULO DE INFLUENCIA.**

**a** Haga una lista de los males que aquejan a los centros educativos (mínimo 10 situaciones).

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_

**b** De la lista anterior, clasifique esas situaciones basándose en estas preguntas:

- ¿Cuáles de estas situaciones se pueden asumir como preocupaciones y en las cuales el centro educativo no es el responsable directo de solucionarlo? (existen otras instituciones que la deben de asumir como su responsabilidad). Ubíquela en el círculo color celeste a la izquierda.
- ¿Cuáles de estas situaciones son responsabilidad directa del centro educativo y que tengan relación directa con el proceso de enseñanza y aprendizaje? Ubíquela en el círculo de color rosado a la derecha.
- ¿Cuáles de estas situaciones las podría ubicar en el medio? (una situación que afecte el proceso de enseñanza y aprendizaje, y que de una manera directa o indirecta el centro educativo pueda generar algunas acciones para colaborar en su solución). Ubíquela en el círculo verde del centro.



**c** Analice ¿cuáles de las situaciones del círculo verde y rosado se podrían relacionar con los retos que se deben confrontar en la transformación curricular?

## Retos que debemos confrontar en la transformación curricular.

**La formación continua de la comunidad educativa**

**El fomento de ambientes de aprendizajes diversos y enriquecidos**

**La mediación pedagógica propicia para construir nuevos conocimientos**

**La evaluación formativa y transformadora**

**d** Finalmente, responda las últimas preguntas de este ejercicio a modo de reflexión.

¿En su gestión, a cuáles situaciones concretas le ha venido dando mayor peso?

---

---

---

---

---

---

---

---

¿Podría acentuar lo pedagógico en su quehacer diario como persona directora?

---

---

---

---

---

---

---

---

¿Qué apoyo requiere para poder trabajar en función de la política curricular?

---

---

---

---

---

---

---

---

## ■ V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ayoví, J. (2019) *Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones*. FIPCAEC (10), vol. 4, pp. 58-76. Recuperado de: <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/download/39/41/>
- Baltar, M. (2015). *Cooperación y Colaboración: de lo individual a lo colectivo*. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Recuperado de: <https://tallereduca.files.wordpress.com/2014/06/apunte-colaboracic3b3n-y-cooperacic3b3n.pdf>
- Barrantes, L., y Olivares, C. (2016). *Red de liderazgo pedagógico como una herramienta dialógica entre la Universidad Nacional, sede Regional Brunca y comunidad local*. Revista universidad en diálogo (1), vol. 6, pp. 47-66. Recuperado de: <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/dialogo/article/view/8448/9509>
- Bolaños Ortiz, O., Vargas Solera, K., Monge Rodríguez, I., Cerdas Montano, V., Rosabal Vitoria, S., y Venegas Oviedo, A. (2021). *Liderazgo pedagógico en directivos de centros educativos costarricenses de secundaria*. Capítulo 5. Octavo informe estado de la educación. Recuperado de: <https://repositorio.conare.ac.cr/handle/20.500.12337/8163>
- Cerdas, V., García, J., y Slater, C. (2018). *Escuelas para la justicia social: experiencias de liderazgo en dos centros educativos costarricenses*. Revistas ensayos pedagógicos (2), vol. 13, pp. 161-183. Recuperado de: <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/ensayospedagogicos/article/download/11330/14496/>
- Chacón, A. (2011). *Liderazgo y educación: hacia una gestión educativa de calidad*. Revista Gestión de la Educación (2), vol. 1, pp. 144-165. Recuperado de: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gstedu/article/download/2146/2107/>
- García-Martínez, J. A., y Cerdas-Montano, V. (2019). *Estilos de liderazgo de los directivos escolares costarricenses: Transformando las organizaciones educativas*. *Innovaciones Educativas*, XXI(31). Recuperado de: [https://redib.org/Record/oai\\_articulo2358288-estilos-de-liderazgo-de-los-directivos-escolares-costarricenses-transformando-las-organizaciones-educativas](https://redib.org/Record/oai_articulo2358288-estilos-de-liderazgo-de-los-directivos-escolares-costarricenses-transformando-las-organizaciones-educativas)
- López, P. (2010). *Variables asociadas a la gestión escolar como factores de calidad educativa*. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*. Recuperado de: [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07052010000100008&script=sci\\_abstract](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07052010000100008&script=sci_abstract)
- Pérez-Gómez, A. I. (2019). *Ser docente en tiempos de incertidumbre y perplejidad*. Recuperado de: <https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/19590>
- Mallma, A. C. C. (2019). *Liderazgo pedagógico, nuevas perspectivas para el desempeño docente*. Investigación Valdizana, 13(1), pp. 51-60. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7099922>
- Molina, C. A., y López, F. S. (2019). *Trabajo colaborativo docente: nuevas perspectivas para el*

*desarrollo docente*. *Psicología escolar y educacional*, 23. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/pee/a/vpzD7cLnVpQ3CmrVCkvBhyx/abstract/?lang=es>

Monge, J. (2020). *Perfil de liderazgo con el que debe contar un director de escuela y su relación con la gestión administrativa y efectividad institucional*. Recuperado de: <https://www.uisil.ac.cr/uisil-journal/index.php/Revista/article/download/142/88>

Ministerio de Educación Pública. (2016). *Política curricular en San José*. Recuperado de: <https://www.mep.go.cr/politica-curricular>



Fuente: pixabay.com

## M Ó D U L O 3

# GESTIÓN DE HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES DE EQUIPOS DOCENTES Y DIRECTIVOS

### I. REFLEXIONES PARA EL PUNTO DE PARTIDA

Los vínculos relacionales desde la figura de la persona directora es un aspecto que puede marcar la diferencia en un centro educativo de manera positiva o negativa. En estos vínculos intervienen muchos factores que pueden favorecer o entorpecer los procesos interpersonales. Uno de estos factores lo representa el estilo de liderazgo que asume la persona directora para relacionarse con sus colaboradores y en el cual interviene la comunicación como un pilar fundamental para gestionar el centro educativo.

En este sentido, la emocionalidad es una de las condiciones que requiere ser reflexionada y dialogada por los miembros de la institu-


ción, ya que es un motor que dinamiza los vínculos relacionales y muy pocas veces se cuenta con el espacio para pensar al docente y el directivo como sujetos sintientes que aportan experiencias particulares desde sus contextos culturales, familiares y geográficos. Reconocer a las personas docentes y directivos como sujeto histórico cobra relevancia para integrar equipos respetando y celebrando las diferencias. Lo anterior permite generar empatía cuando surgen diferencias y comprender los contextos desde los cuales se pueden interpretar las situaciones que se enfrentan a diario en los centros educativos.

De igual manera, la reflexión individual y

colectiva se hace necesaria para direccionar esfuerzos hacia una comunicación efectiva y un liderazgo compartido, con el afán de instaurar una cultura organizacional que favorezca ambientes idóneos para el aprendizaje e incentive el cambio con miras al mejoramiento institucional.

En esta línea, interesa abordar también temas como la gestión de la información y los procesos de negociación, los cuales constituyen aspectos importantes para la gestión

exitosa de centros educativos. Todo lo anterior desde una metodología de acción-reflexión-acción, cuya aplicación permite desarrollar supuestos teóricos, reflexionar sobre la práctica directiva y enriquecer esos contextos educativos con nuevos saberes. Cabe aclarar que este abordaje se plantea desde un marco práctico para la implementación de la política educativa y curricular, con miras a apoyo de los equipos directivos y docentes de centros educativos.



*Para poder establecer nuevos lineamientos con padres y madres de familia, es necesario trabajar la parte socioafectiva, pero también la comunicación. Es importante tener en cuenta el manejo de la información (reuniones, correos) y con los estudiantes, es necesario que sientan cercano al director.”*

**Directora Estela Grijalba Jiménez**

## II. LA EMPATÍA COMO ESTRATEGIA PARA CONCRETIZAR LA POLÍTICA CURRICULAR

La empatía en los contextos educativos es una capacidad necesaria para establecer ambientes de trabajo armoniosos. Estos estados empáticos favorecen el bienestar individual y colectivo al tiempo que generan la sinergia necesaria para el logro de metas colectivas.

Para Carpena (2016), la empatía es una capacidad natural que se desarrolla en interrelación con los demás y en el seno de una cultura que define el tipo de humano que se espera que seamos (p. 23).

El mismo autor continúa expresando que la empatía humana tiene que llegar a estadios avanzados y tener una conciencia global de la biosfera, sintiendo que todos los elementos y toda la vida que contiene forman un sistema integrado que concibe la especie humana como una gran familia en interrelación con el resto de los elementos (p. 16). En este senti-


Carpena (2016) menciona que la empatía cognitiva implica tener pensamiento en perspectiva para imaginar qué piensa y siente otra persona: “Sé qué sientes”. “Sé qué piensas”. Mientras que la empatía emocional conlleva “Siento lo que sientes”; es decir, emocionalmente se sienten las emociones que siente la otra persona (p. 25).

do, la empatía se asume como una capacidad deseable en los equipos de trabajo colaborativos.

En los tiempos actuales, la capacidad de empatía se ha ido limitando cada vez más en los vínculos relacionales, la individualidad y el trabajo en solitario de los directivos y docentes que se hace cada vez más común en los centros educativos. Es hasta antagónico pensar cómo los miembros del equipo comparten más en sus redes sociales que en los espacios sugeridos para compartir socialmente. Las salas de profesores a veces se perciben llenas de personas, pero “ausentes”, ya que cada uno de se ocupa de interactuar en otros espacios, sobre todo virtuales, limitando la interacción con los demás a la presencia física, pero ausente en el espacio físico.

Lo anterior debería de ser motivo de reflexión y análisis en los centros educativos que pretenden implementar los pilares fundamentales de la política curricular.

- ¿Cómo podríamos aplicar estos pilares de la política curricular en los centros educativos?
- ¿Cómo se puede implementar un cambio del cual no somos parte?
- ¿Cómo podemos gestionar los equipos de trabajo para un alto rendimiento?



*...En mi caso yo busco que mi personal docente esté actualizado, principalmente en temas de uso de tecnologías. No niego que la edad es una brecha que se puede presentar. Sin embargo, se debe de ser empático con esta población. Esto en beneficio a las personas colaboradoras y las personas estudiantes”.*

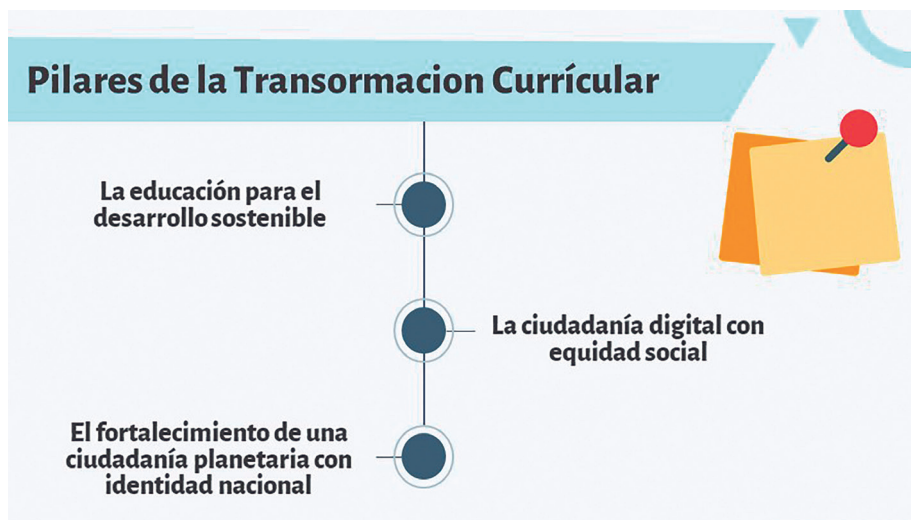
**Directora Estela Grijalba Jiménez**

## **T e s t i m o n i o s**

---

*“Negociación, es una de las características que se debe de tener en la gestión para poder llegar a acuerdos con las personas gestoras de diferentes sectores (nocturnos y diurnos)”.*

**Supervisor Walter Cerdas Montano**



Esta revisión sobre los pilares filosóficos que sostienen la transformación curricular es necesaria, en tanto los equipos docentes y directivos precisen concretizar acciones que sirvan de puentes entre el discurso y la práctica.

El primer pilar para la transformación curricular: **La educación para el desarrollo sostenible** apunta, según el Ministerio de Educación Pública (2016), a que, en la actualidad, la situación mundial de interconexión global demanda respuestas proactivas, que fortalezcan el espíritu de una humanidad colectiva, en la cual la educación es motor de cambio y catalizador para construir un mejor futuro, más sostenible y solidario. Esto reafirma la necesidad de que las personas directoras abran espacios de diálogo con sus docentes para establecer estrategias viables y pertinentes al contexto educativo, que permitan interacciones de respeto entre la comunidad educativa y fuera del recinto escolar. Existe una urgencia de trabajar en el estudiantado valores que dignifiquen a la humanidad y permitan una convivencia armoniosa y sostenible, como el respeto, la solidaridad, la comprensión, entre otros. Se requiere apostar por la esperanza y

volver a creer en la bondad del ser humano y eso es una labor que debe ser intencionada desde los centros educativos.

En esta misma línea, el MEP (2016) plantea el “desarrollo sostenible”, que avanza hacia una idea de una mayor armonía del ser humano con los ecosistemas, al comprender que el mundo no es amplio e ilimitado como lo habíamos creído, concepción que ha provocado una revolución en la mentalidad de las últimas dos generaciones (p. 15). Definitivamente, para poder generar sostenibilidad en el ambiente, se requiere primero un cambio de paradigma desde donde se observa, se interpreta y se acciona el mundo. Por tanto, el diálogo abierto de los equipos docentes y directivos es una necesidad si se quieren lograr cambios. No se trata de imponer puntos de vista sino de accionar la capacidad de empatía para comprender los diferentes puntos de vista y direccionar el centro educativo hacia el desarrollo de pensamiento crítico y consciente de la labor tan importante que se le ha adjudicado al sistema educativo, que podamos seguir conviviendo con otras especies de seres vivos en un planeta finito y vulnerable.

MEP (2018): Por lo tanto, el concepto “desarrollo sostenible” es un deseo explícito por una nueva relación del ser humano con las demás personas, con las otras formas de vida y, en general, con el ambiente (p. 15).

El segundo pilar apunta hacia **el fortalecimiento de una ciudadanía planetaria con identidad nacional**, lo que supone una convivencia en un mundo globalizado que requiere enfatizar habilidades esenciales que incluyen valores, actitudes, capacidades comunicativas, así como conocimientos cognitivos, siempre dinámicos y cambiantes (MEP, 2016). Esto demanda de los equipos directivos una organización escolar que trascienda los contenidos teóricos y prepare estrategias que favorezcan los valores, el pensamiento crítico y creativo de la comunidad educativa.

Los problemas que el profesorado enfrenta hace una década en los salones de clases han cambiado sustantivamente, debido a que se sigue trabajando con las edades establecidas para cada nivel escolar; es decir, en primer grado se siguen recibiendo a estudiantes que en promedio tienen 7 años y en séptimo se reciben a estudiantes con 13 años de edad en promedio. Sin embargo, las necesidades que presentan ahora se relacionan con situaciones de “convivencia” virtual, principalmente en redes sociales. A estos estudiantes, en tempranas edades, se les delega la responsabilidad de un teléfono celular sin que haya mediado ningún espacio de formación para un uso responsable (solo restrictivo y, por lo general, de uso de datos y acceso a algunos sitios).

Se puede observar cada vez más imágenes como estas en los hogares y en los centros educativos.



Fuente: freepik.es

- ¿Qué estamos haciendo desde el centro educativo para atender este nuevo orden cultural?
- ¿Cómo podemos fortalecer la ciudadanía planetaria en los centros educativos?
- ¿Qué es ciudadanía planetaria?
- ¿Cómo podemos fortalecer los valores locales en un mundo globalizado?

La problemática que enfrentan los centros educativos requiere de una atención especial y urgente. No se puede pensar que cada profe-

sor o profesora atienda estas situaciones desde sus espacios áulicos. Se requieren acuerdos colectivos, estrategias pensadas desde las Direcciones Regionales, circuitos escolares que atiendan estas nuevas condiciones y no se siga asumiendo como el “problema de disciplina” que se podía solucionar con una “bole-ta”. La violencia en las instituciones educativas tiene que ser motivo de reflexión y análisis. No se puede pensar en una ciudadanía planetaria si no se resuelven los problemas de convivencia en las aulas. El respeto por la otra persona debe trascender un discurso, para lo que se requiere la capacidad de empatía tanto del estudiantado como el modelaje de los equipos directivos y de docentes.

Se considera el término de comunidades “glo-calizadas”, el cual implica que las personas o grupos son capaces de “pensar globalmente y actuar localmente”. Se incorpora pues la necesidad de aprender a vivir juntos, así como el reconocimiento del poder colectivo de la acción ciudadana (MEP, 2016).

UNESCO (2015), citada por MEP (2018), menciona que, para realizar el abordaje de la educación para la ciudadanía planetaria, deben establecerse tres dimensiones conceptuales:

1 **Cognitiva:** implica la adquisición de conocimiento, comprensión y pensamiento crítico sobre los temas globales, regionales y locales, así

como reconocer las interconexiones e interdependencia de los diferentes países y poblaciones.

2 **Socioemocional:** procura el desarrollo de un sentido de pertenencia a la comunidad humana, lo que implica asumir responsabilidades y fortalecer valores conducentes a la empatía, solidaridad y respeto por las diferencias y la diversidad.

3 **Conductual:** motiva la actuación efectiva y responsable en los niveles locales, nacionales y globales, en la búsqueda de un mundo pacífico y sostenible.

¿Cuáles son los retos que se visualizan para implementar una educación para una ciudadanía planetaria? (MEP, 2018, p. 25).

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

Frente a estos cuatro retos, ¿qué acciones concretas se pueden generar desde los centros educativos? Para responder a estos retos, se hace necesaria la capacidad con que los equipos directivos y docentes asuman estos retos planteados en la política curricular. Se reconoce el esfuerzo de las personas docentes y directores por implementar algunos as-

pectos implícitos en esta política; sin embargo, se requieren de esfuerzos articulados que movilicen recursos hacia la capacitación y no cualquier actualización, sino una que permita profundizar en la realidad de cada contexto y plantear desde ahí alternativas viables y particulares a cada centro educativo.

En este mismo sentido, la mediación docente puede plantearse de acuerdo con las características propias de cada contexto educativo. El trabajo colaborativo es una alternativa para asumir este tipo de procesos. Asimismo, la metodología de reflexión-acción-reflexión es sustantiva, ya que parte de un proceso reflexivo de los equipos docentes y directivos sobre aspectos o temas de interés en el proceso educativo. Posteriormente, se planifican nuevas estrategias, se llevan a la práctica los acuerdos colectivos y se vuelven a retomar la reflexión de los resultados obtenidos. Esta metodología brinda capacidades cognitivas y procedimentales, así como la capacidad de trabajo colaborativo y el favorecimiento de una cultura organizacional pertinente para la profesionalización de sus miembros.

Mientras tanto, los ambientes de aprendizaje requieren de atención especial por parte de los equipos docentes, que les permita un abordaje lúdico y favorezca la creatividad, el disfrute y que apunte hacia los procesos colaborativos y trabajo comunitario.

Asimismo, la evaluación formativa y transformadora plantea una nueva visión de los procesos evaluativos. Este reto plantea superar la “nota” y pasar a procesos significativos y funcionales, donde los procesos metacognitivos orienten a las personas a mejorar sus propias falencias y autogestionar sus aprendizajes.

Finalmente, el tercer pilar de la política curricular es la ciudadanía digital con equidad social, el cual implica el desarrollo de un conjunto de prácticas que posibilitan la disminución de la brecha social y digital mediante el uso y aprovechamiento de las tecnologías digitales de la información y la comunicación, a partir de la implementación de políticas de expansión solidaria y universal de conectividad (MEP, 2016). De esta forma, los centros educativos tienen el desafío de construir puentes que permitan transitar no solo con el uso e implementación de herramientas digitales en los contextos educativos, sino también capacitar al personal docente y directivo alrededor de estos temas (la mayoría migrantes tecnológicos) para que sean capaces de hacer una mediación pedagógica con estos nuevos recursos en los salones de clases (con estudiantes nativos de las tecnologías).

Todo lo anterior presupone marcos éticos para su implementación y responsabilidades compartidas entre docentes, directivos, familias y estudiantes.

---

**La “ciudadanía digital” supone la comprensión de asuntos humanos, culturales, económicos y sociales, relacionados con el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), así como la aplicación de conductas pertinentes a esa comprensión y a los principios que la orientan: ética, legalidad, seguridad y responsabilidad en el uso del Internet, las redes sociales y las tecnologías disponibles (MEP, 2016, p. 17).**

---

Los cuatro pilares de la transformación curricular están planteados desde una línea discursiva que no necesariamente conlleva estrategias concretas para su desarrollo; por esta razón, en cada centro educativo se hace necesario generar mesas de diálogo que permitan a los equipos docentes y directivos una basta comprensión para que puedan encontrar alternativas viables para su implementación (es parte de la autonomía para contextualizar el currículo). De igual forma, se hace relevante el apoyo de las autoridades ministeriales para hacer acuerdos comunes en apoyo a la gestión de los centros educativos.

La empatía sigue siendo una de las capacidades relevantes para el ser humano y, en la implementación de la política curricular, en la cual se tienen que construir caminos para transitar hacia nuevos saberes, la empatía se torna indispensable porque permite comprender a la otra persona, lo que propicia espacios de diálogo, pensamiento creativo, espíritu de equipo, sinergia, pero sobre todo respeto hacia la persona con la cual se comparten los espacios de aprendizaje.

### III. COMUNICACIÓN COMO PROCESO INTEGRADOR

Uno de los grandes desafíos que plantea el proceso de comunicación en las organizaciones es saber escuchar. Muchas de las situaciones que se establecen como conflictos en los centros educativos se generan precisamente por falta de la capacidad de escucha. En este sentido, De Castro (2014) plantea que:

en los canales de transmisión de la información en las organizaciones predomina un 45 % por la percepción visual, un 38 % se percibe por la comunicación corporal y gestual, un 10 % llega por la parte escrita y un 7 % verbal (p. 18).

Lo anterior es inquietante, puesto que las personas directoras invierten gran parte de su tiempo en la comunicación verbal y otro tanto preparando informes, correos, actas, circulares, entre otros documentos administrativos, para mantener informada a la comunidad educativa. De Castro (2014) sugiere que las personas que lideran procesos organizacionales aprendan a escuchar con los oídos y también con los ojos. El cuerpo, los gestos y el comportamiento de las personas también comunican.

Es importante que, para la implementación de la política curricular, los equipos docentes y directivos desarrollen una comunicación fluida que les permita dialogar abierta y francamente alrededor de los temas de interés para brindar una oferta educativa de calidad y apegada al perfil de ciudadano que plantea

la política educativa y curricular vigente. En este sentido, importa que los centros educativos asuman en su práctica docente las cuatro

dimensiones y habilidades definidas en la política curricular por el MEP (2018):

#### **Dimensión 1: maneras de pensar.**

Contempla las siguientes habilidades:

- Pensamiento crítico.
- Pensamiento sistémico.
- Aprender a aprender.
- Resolución de problemas.
- Creatividad e Innovación.

#### **Dimensión 2: formas de vivir en el mundo.**

Considera las siguientes habilidades:

- Ciudadanía global y local.
- Responsabilidad personal y social.
- Estilos de vida saludable
- Vida y carrera.

#### **Dimensión 3: formas de relacionarse con otros.**

Atiende las siguientes habilidades:

- Colaboración.
- Comunicación.

#### **Dimensión 4: herramientas para integrarse al mundo.**

Reconoce las siguientes habilidades:

- Apropiación de tecnologías digitales.
- Manejo de la información.

El proceso de comunicación debe permitir accionar estas dimensiones y desarrollar no solo en el estudiantado estas habilidades, sino también en los equipos docentes y directivos. Es relevante que se comprenda que las dimensiones y alcances de esta política no solo implican el aprendizaje del estudiantado, sino el de las personas docentes y directoras. Se parte de la premisa que “no se puede enseñar lo que se carece”. Para que el aprendizaje sea dinamizado con sentido, significado y funcionalidad, las personas mediadoras tienen que encontrar un sentido primero.

La comunicación entonces viene a constituir un proceso angular en la implementación de la política educativa y curricular vigente.

## IV. GESTIÓN DEL MANEJO SE INFORMACIÓN

La gestión de la información es un conjunto de técnicas y habilidades críticas que van a impactar la organización escolar en el presente y futuro.

La información se ha convertido en la época actual en el activo más valioso para las organizaciones. Para tomar decisiones se necesita información fiable, oportuna y en tiempo real (Joyanes, 2015).

Una de las quejas constantes en la gestión de centros educativos es el manejo de información. El Ministerio de Educación Pública solicita constantemente información sobre los procesos desarrollados. Por este motivo, vale la pena invertir tiempo en el diseño de las estrategias de gestión de la información.

En este sentido es importante establecer los destinatarios: autoridades ministeriales, docentes, familias, estudiante, empresas, prensa, entre otros. Las personas informadas de manera correcta suman ventaja para agilizar procesos y alcanzar los objetivos trazados.

En los centros educativos, es necesario sacar tiempo para dialogar cosas tan sencillas como el uso del correo institucional, las redes sociales, la página web, el chat, entre otros, y no dar por "supuesto" que todas las personas "deberían" conocer su uso.

Socializar ideas tan básicas como las recomendaciones para uso del correo institucional puede evitar conflictos a futuro.

### Recomendaciones para uso de correo institucional

- 1 Indique el asunto de manera concreta.
- 2 Sea breve y no se extienda más de lo preciso.
- 3 Recuerde la buena ortografía y redacción.
- 4 Es importante que responda a la mayor brevedad.
- 5 Sea cortés en sus comunicados.
- 6 No responda cuando esté enojado.
- 7 Escriba en el correo solo cosas que puedan ser públicas.
- 8 No utilice correo institucional para mensajes personales.
- 9 Regrese los correos que le llegan equivocados.
- 10 Si no comprende lo solicitado en un correo, pida aclaración.

### Recomendaciones para uso de chat o grupos oficiales

- 1 Indique con claridad las reglas para participar del chat interactivo.
- 2 No responda mensajes fuera de los rangos de horas establecidas.
- 3 No entre en discusión con una persona en particular.
- 4 No abuse de los “emoticones”.
- 5 Sea breve y no se extienda más de lo preciso.
- 6 Recuerde la buena ortografía y redacción.
- 7 Es importante que responda a la mayor brevedad.
- 8 Sea cortés en sus comunicados.
- 9 No responda cuando esté enojado.
- 10 Escriba en el chat solo cosas que puedan ser públicas.
- 11 No utilice chat institucional para mensajes personales.
- 12 Tiene la opción de crear chats informativos en una sola vía (solo los administradores pueden enviar mensajes).

La socialización de estas sugerencias tan básicas puede evitar conflictos en los centros educativos. Al parecer, cuando se deja que las personas colaboradoras apliquen “el sentido común”, se deja a la interpretación personal las acciones que deberían de ser colegiadas. Sacar tiempo en una reunión de personal para abordar este tipo de temas puede evitar problemas de comunicación a futuro en la comunidad educativa.

**La política educativa (2016): Los sistemas de información y las decisiones fundadas en la evidencia y la investigación rigurosa: Cada centro educativo y cada dirección regional hará uso de la planificación para obtener resultados, así como de sistemas de información que permitan identificar sus propias áreas de mejora y reconocer semejanzas y fortalezas con respecto a otras regiones del país, de forma que se busquen soluciones compartidas y se aprovechen las buenas prácticas (p.24).**

Es importante que las personas directoras gestionen los sistemas de información de manera estratégica e intencionada (no es conveniente administrar al estilo “bomberos” que apagan el incendio donde surge). Precisamente para esta tarea se requiere desarrollar habilidades principalmente tecnológicas, que permitan el manejo de la información en tiempo y forma, y llevar archivos actualizados, de acuerdo con los requerimientos del sistema de información oficial (informes, indicadores de logro, planes, programas, circulares, protocolos), organizados de manera sencilla y desde herramientas que faciliten su acceso y resguardo. Además, es necesario planificar estrategias de divulgación oficial y de quién o quiénes van a tener acceso a la gestión de la información (siempre bajo la responsabilidad y supervisión de la persona directora).

La gestión de la información en los centros educativos puede ser tan efectiva y ágil como la capacidad de la persona directora lo permita. Se dispone en la mayoría de los casos de una computadora y acceso a internet, lo que facilita el proceso, y, en otras ocasiones, de personal de apoyo administrativo.

## V. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN: UN DESAFÍO PARA LOS CENTROS EDUCATIVOS

Política educativa (2016): El sistema educativo continuará promoviendo la conectividad y el uso de las tecnologías de información y comunicación, con el propósito de cerrar la brecha digital, en todas las regiones del país. Además, propiciará la formación de una ciudadanía digital que desarrolle el pensamiento crítico, innovador y creativo, capaz de aprovechar responsablemente las tecnologías con fines educativos, productivos y personales, así como para la autogestión e incorporación de recursos (p. 14).

Actualmente, las tecnologías de la información y la comunicación son parte del diario vivir. Las personas pasan hoy más que nunca pendientes del celular, chats, redes sociales, noticias locales e internacionales. Esta situación se puede asumir de manera positiva o negativa en los centros educativos. Los miembros de la comunidad escolar como seres sociales están inmersos en un contexto social. Por tanto, el uso del celular y redes sociales ha trascendido a las instituciones educativas. Para la época más crítica de la pandemia ocasionada por el COVID-19 en el 2021, los centros educativos hicieron uso de las tecnologías de la información para apoyar los procesos de aprendizaje del estudiantado y las personas directoras gestionaron gran parte de sus funciones a través de herramientas tecnológicas. Esta situación abrió canales importantes del uso de las TIC's en los centros educativos. Fue un avance relevante que puso de manifiesto la necesidad de formación en temas de tec-

nologías de la información y la comunicación para los equipos docentes y directivos.

**Las tecnologías de la información y las comunicaciones propician un cambio significativo en el orden metodológico y didáctico dentro de cualquier organización o institución educativa (Bernal-Jiménez y Rodríguez-Ibarra, 2019).**

Desde los centros educativos, se deben favorecer los procesos de formación para docentes y directivos en el dominio de las TIC's para avanzar hacia entornos digitalizados que garanticen la sostenibilidad de los centros educativos en un mundo competitivo y cambiante. Es este sentido, se requiere de un trabajo colaborativo en donde los equipos docentes y administrativos no se sientan "solos" frente a estos desafíos, sino que se genere esa solidaridad y empatía necesarias frente a cambios tan vertiginosos. Para ello,

se cuenta con personas autodidactas o con dominio de herramientas tecnológicas que pueden brindar apoyo al resto del personal o bien buscar organizaciones que brinden este tipo de cursos para empoderar estas competencias en la institución.

---

**El uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) se erigen en la actualidad como una imperiosa necesidad. Ellas están presentes en todas las esferas de la sociedad y se puede asegurar que constituyen elementos importantes para la supervivencia del ser humano, por lo que al siglo XXI se le denomina la era de la información y del conocimiento (Bernal-Jiménez y Rodríguez-Ibarra, 2019).**

---

## ■ VI. NEGOCIACIÓN

La persona directora como líder pedagógico del centro educativo requiere no solo una visión integral del quehacer del centro educativo para poder orientar los esfuerzos de sus colaboradores a metas que reflejen logros de una oferta educativa de calidad, sino que también debe anticipar situaciones y generar alternativas que permitan a la institución ser más competitiva, sostenible en el corto y largo plazo. En este sentido, juega un papel importante en la comunidad educativa y tiene como parte de sus funciones generar estrategias de negociación que permitan a los colaboradores llegar a acuerdos comunes en beneficio del estudiantado.

---

Las negociaciones son definidas como un proceso en el que intervienen dos o más partes, que son sometidas a ofrecer y recibir beneficios a través de una transacción, cuya finalidad radica en resolver un conflicto de intereses o tener un acuerdo de negocio entre las partes involucradas (López-Lemus, De la Garza Carranza y Zavala Berbena, 2020).

---

La política educativa (2016) plantea una transformación institucional que requiere un liderazgo capaz de influir en las personas colaboradoras, alejado de toda clase de imposición, que puedan abrir espacios de diálogo para llegar a acuerdos comunes. Se espera un papel de la persona directora como dinamizador de procesos de mejora y eso requiere de la capacidad de negociación.

## ■ VII. ACTIVIDADES PARA LA REFLEXIÓN

### 1.

#### ESTUDIO DE CASO

##### Presupuestos:

- a** Uno de los pilares de la transformación curricular la educación centrada en la persona estudiante y su proceso de aprendizaje.
- b** Otro pilar de la política educativa es la transformación profesional docente: papel del docente y formación permanente; La evaluación de los procesos educativos.
- c** La persona docente, clave en los procesos de aprendizaje.
- d** Desarrollo continuo de la profesión docente.

##### Desarrollo:

Damaris, es directora desde hace más de 20 años en diferentes niveles del sistema educativo público. Recientemente fue ascendida a una dirección de un colegio con más de 1500 estudiantes.

El rendimiento académico es muy bajo y ella lleva el tema a una reunión de profesores, con la intención de buscar alternativas viables para el mejoramiento. Las asignaturas con mayor problema de repitencia son: matemática, español y estudios sociales.

La respuesta que recibe es de apatía e indiferencia frente a la problemática de bajo rendimiento. Se escuchan comentarios que justifican el bajo rendimiento con argumentos como “desinterés estudiantil”, “poco apoyo de las familias”, “estudiantes vagos”, “problemas de drogas”, entre otros.

La directora les propone llevar cursos de actualización académica que permitan identificar estrategias para brindar los cursos de manera más atractiva. Los profesores dicen que si los llevarían siempre y cuando se brinden en los horarios que tienen asignadas para sus lecciones. Que no están dispuestos a sacrificar su tiempo libre por estudiantes que no muestran interés.

#### IDEAS BASE PARA SU RESOLUCIÓN DESDE EL PUNTO DE VISTA TÉCNICO-LEGAL

- 1** Fundamento que da la política curricular y política educativa para respaldar la labor directiva.

##### ANÁLISIS DE:

- Lo que establece la política curricular.
- Lo que establece la política educativa.
- Obligatoriedad de acatar las políticas vigentes.
- Las acciones que puedan derivarse de ella.

- 2 Fundamento legal que tiene la directora para obligar a los docentes a implementar la política curricular vigente.

**ANÁLISIS DE:**

- Potestad de la directora para convocar a su equipo docente fuera del horario declarado para impartir las lecciones.
- ¿Qué sanciones podrían darse para los docentes que no deseen actualizarse y cuál es el debido proceso que se debe aplicar en este caso?

- 3 Fundamento para buscar soluciones alternativas en pro del mejoramiento de la calidad de la educación como derecho de todo ciudadano costarricense.

**ANÁLISIS DE:**

- Aplicación de métodos alternativos de resolución de conflictos en caso de darse.

**2.**

¿Cuáles serían las características de liderazgo que considera pertinente para abordar el conflicto del caso anterior?

---

---

---

---

---

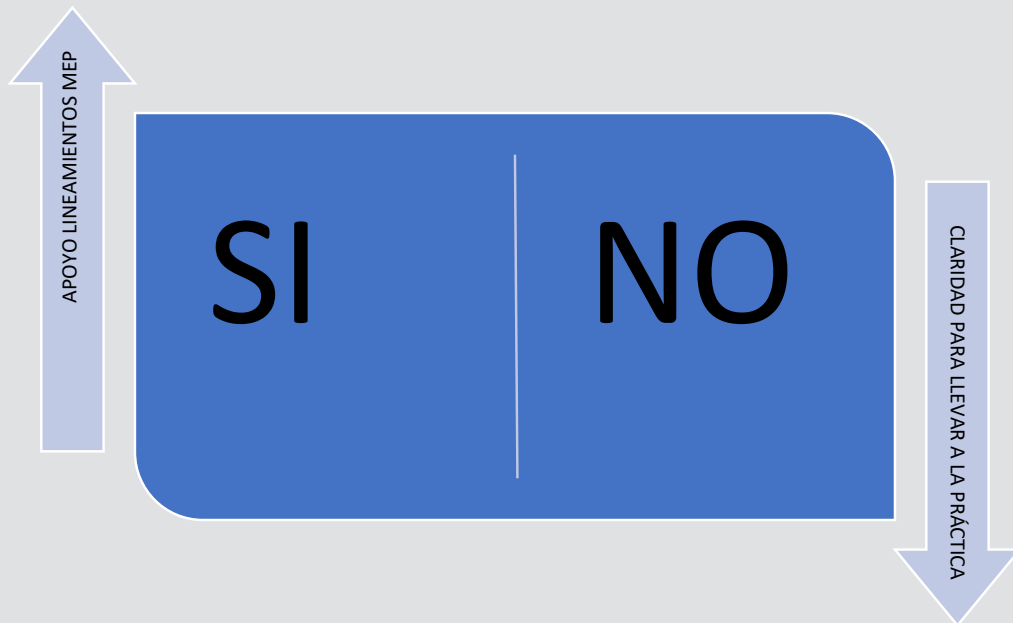
---

---

---

**3.**

¿Considera que la política educativa y curricular abordan este tema de manera que la persona directora pueda sentirse respaldada?



Reflexione: ¿Qué otro tipo de apoyo requiere para sentirse segura?

---

---

---

---

---

**4.**

¿Considera que la empatía es una habilidad necesaria en la gestión de centros educativos? ¿Porqué?

---

---

---

---

---

---

---

---

## ■ REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bernal-Jiménez, M. C. y Rodríguez-Ibarra, D. L. (2019). *Lastecnologías de la información y comunicación como factor de innovación y competitividad empresarial*. *Scientia et Technica*, 24(1), pp. 85-96. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1028-99332019000200241&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1028-99332019000200241&script=sci_arttext&tlng=en)
- Carpena, A. (2016). *La empatía es posible*. Editorial Desclee de Brouwer. Recuperado de: <https://www.edesclée.com/img/cms/pdfs/9788433028228.pdf>
- De Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias*. Universidad del Norte. Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=WyKVBAABAJ&oi=fnd&pg=PR14&dq=comunicaci%C3%B3n+organizacional&ots=eeqAVVz4JW&sig=xslrpMNHml4kyYwxenJv8kHRaHo#v=onepage&q=comunicaci%C3%B3n%20organizacional&f=false>
- Joyanes, L. (2015). *Sistemas de información en la empresa*. México D. F.: Alpha Editorial. Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=oHNxEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=sistemas+de+informaci%C3%B3n&ots=dcHZzfr6TN&sig=jCO5uZTgWUllcnjdoYqBmup1GJA#v=onepage&q=sistemas%20de%20informaci%C3%B3n&f=false>
- López-Lemus, J. A., De la Garza Carranza, M. T., y Zavala Berbena, M. A. (2020). *El liderazgo estratégico, la negociación y su influencia sobre la percepción del prestigio en pequeñas empresas*. *Innovar*, 30(75), pp. 57-70. Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-50512020000100057](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512020000100057)
- Ministerio de Educación Pública. (2018). *Transformación curricular: Fundamentos conceptuales en el marco de la visión "Educar para una Nueva Ciudadanía"*. Recuperado de: [www.mep.go.cr](http://www.mep.go.cr)
- UNESCO. (2015). *Global Citizenship Education. Topics and Learning Objectives*. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002329/232993e.pdf>



Fuente: pixabay.com

## M Ó D U L O 4

# DEBIDO PROCESO


### I. REFLEXIONES PARA EL PUNTO DE PARTIDA

La gestión educativa en modo alguno podría analizarse desde un punto de vista eminentemente administrativo o pedagógico, sin contabilizar el elemento legal o jurídico que intrínsecamente está inmerso en dicha gestión.

En un mundo de acción, especialmente público, cada vez más reglamentario y controlado (aplicación del control interno, de la transparencia y rendición de cuentas), se hace necesario que el gestor educativo cuente con herramientas formativas y de competencias en materia jurídica o legal, de forma tal que las pueda aplicar en su labor diaria para facilitar la toma de decisiones y el ajuste al principio de legalidad que rige el accionar público, así como el ajuste a los objetivos que persigue la institución a su cargo. Además, le dará pará-

metros claros sobre las responsabilidades (a todo nivel) que asumen con dichos puestos.

Como parte de estas competencias de conocimiento legal, se encuentra el instituto del “debido proceso”, el cual, como principio constitucional y de legalidad, debe conocer y saber aplicar a plenitud todo aquel que se coloque al frente en la gestión de un centro educativo. El comprender su conceptualización, así como las distintas aplicaciones que tiene la figura (como conjunto de pasos necesarios y obligatorios para la toma de decisiones), posibilita que el gestor posea plena conciencia de los alcances que alberga la correcta aplicación del debido proceso en su accionar diario y de las responsabilidades que ello conlleva (también como garantía de los administrados).



*Es la garantía que debemos de darles a todas las personas de que sean respetados sus derechos y libertades, todo lo que tiene que ver con hacer lo correcto, garantizarle al usuario que se le respete o garantice que no sea culpable antes que se demuestre lo contrario. Algo importante en el debido proceso es que debe haber imparcialidad, respeto, tiene que priorizar la justicia, la verdad, que haya legalidad, en todo lo que se aplique como director.”*

**Director Allan Alberto Solano Salazar**

**T e s t i m o n i o s**

---


*“(...) Para cada proceso, para cada acontecimiento que ocurra en una institución, hay un protocolo a seguir. Entonces lo que se hace es aplicar el protocolo dependiendo de la situación y respetando todas las jerarquías que competen la situación porque todas son muy diferentes.”*

**Directora Leidis Suarez Hernández**

---

*“Es lo que nos enseña, paso a paso, cuáles son los procedimientos que debemos seguir de acuerdo con las normativas establecidas, que pueden ser reglamentos y leyes. Y tenemos que ir cumpliendo cada uno de estos pasos, tal cual lo establecen las normas; que no falte ninguno de los pasos por cumplir, para atender alguna situación en particular.”*

**Director Nelson Campos Quesada**



## ■ II. ¿QUÉ ES EL DEBIDO PROCESO?

---

“El debido proceso legal es un principio de orden procesal o procedimental que garantiza, a base de numerosos postulados concretos, que las posiciones jurídicas protegidas del administrado no podrán afectarse sin la existencia y el desarrollo de un procedimiento administrativo justo que permita una adecuada oportunidad de defensa tutelando a la persona frente al silencio, error o arbitrariedad de los aplicadores del derecho y logrando que en definitiva se garantice no solo el respeto de los derechos fundamentales del afectado sino el acierto en la decisión administrativa” (Bolaños, 2000, p. 16).

---

**Por tanto, el debido proceso es:**

- Conjunto de pasos o procedimientos que, dispuestos en protocolos, reglamentos o leyes, otorgan garantías de tipo legal, como que el resultado que se emita a partir de la aplicación de dichos procedimientos será formalmente válido y no cabrán nulidades de estos actos.
- Disposiciones de actos que se deben realizar obligatoriamente por la persona que sea competente para realizarlos, cuando así lo disponga la norma jurídica, con la finalidad de tomar algún tipo de decisión administrativa, sin que se lesionen derechos constitucionales de las personas a las que se dirigen esas decisiones. Por ejemplo, el debido proceso que implica llega a sancionar disciplinariamente a una persona en su lugar de trabajo.
- El debido proceso puede estar presente en múltiples procesos administrativos, que pueden ser judiciales o administrativos, ya que se trata de formalidades que se deben seguir necesariamente para la toma de decisiones. Otro ejemplo es cuando, ante una decisión administrativa de no otorgar un permiso con goce de salario, se presente un recurso contra esa decisión, existirá todo un procedimiento para resolver finalmente si estuvo bien la denegatoria o no.
- El debido proceso se convierte en un derecho y, por ende, en un deber de quien lo deba realizar. Es un derecho a que se le dé contestación ante los requerimientos de los administrados, a que se les responda en un plazo determinado y a que se les sigan los procedimientos correspondientes, según la normativa aplicable.
- Es un derecho fundamental (también se puede considerar como un derecho humano), con raigambre en nuestra Constitución Política (artículos 39 y 41). Contiene en sí mismo principios y garantías que resultan indispensables de observar por las personas competentes, para que puedan emitir

los distintos actos que demuestren la voluntad de la Administración Pública. Por ejemplo: el otorgamiento de una beca, una licencia o permiso sin goce de salario, un plus salarial o un despido sin responsabilidad patronal entre otra infinidad de situaciones que se pueden dar en la práctica.

#### Resumiendo:

**El debido proceso consiste en una serie de actos y procedimientos que garantiza los derechos de las personas, para evitar arbitrariedades de las distintas instancias públicas cuando se les apliquen procedimientos (es instrumental).**

Son actos que se deben cumplir para obtener acciones válidas y legales.

**El Estado tiene la obligación de respetar a los individuos o administrados, todos los derechos establecidos en la legislación.**

El debido proceso es un principio de derecho, que si se viola puede provocar daños a la persona, al ver vulnerados sus derechos.

Es una garantía y pueden darse en procedimientos legislativos, judiciales y administrativos.

### ■ III. PRINCIPIOS DEL DEBIDO PROCESO

Si siguiendo los parámetros que deben observarse en la emisión de actos administrativos que implique seguir un debido proceso, debe observarse una serie de principios sobre los que se basen dichas actuaciones. Principios que sirven de guía orientadora para garantizar al solicitante (persona administrada) que se le respetarán todos los procedimientos que estén previamente establecidos en la normativa, ya sean protocolos, reglamentos o leyes.

De esta manera, se destacan los siguientes principios propios e inherentes al debido proceso, especialmente si se trata de debidos procesos sancionatorios, disciplinarios o bien que, de alguna forma, pueda el acto a emitir, lesionar, denegar o disminuir de alguna manera el derecho del administrado. Por ejemplo: cuando un gestor administrativo debe aplicar una sanción a un funcionario del centro educativo donde labora.

#### » PRINCIPIO DE RAZONABILIDAD:

Implica que todos los actos que se realicen por parte de la persona competente de realizarlos deben ser equitativos, justos y razonables, según la naturaleza del acto de que se trate.

#### » PRINCIPIO A LA JUSTICIA:

Quiere decir que el debido proceso debe asegurar que toda persona pueda acceder libremente y con la garantía de que la Administración Pública actuará debidamente ante sus peticiones o requerimientos, con procedi-

mientos justos, pronto, cumplidos y sin dilaciones indebidas. Lo anterior implica también que quien realice el debido proceso sea el órgano competente, según la norma aplicable.

#### » DERECHO DE IGUALDAD:

La autoridad administrativa que lleve adelante un debido proceso debe garantizar que este se lleve a cabo tratando a todas las partes por igual, sin discriminación de ninguna naturaleza (principio constitucional de que todas las personas son iguales ante la ley, artículo 33).

#### » PRINCIPIO DE LEGALIDAD:

Este principio es esencial en el actuar de la Administración Pública e implica que cualquier autoridad está sometida a lo que disponga la norma, debiendo de ajustarse únicamente a lo que ella exprese, sin poder realizar ningún acto que no esté contemplado expresamente en la normativa jurídica. Por ejemplo, las normas del Reglamento de Aprendizajes del MEP, en donde se puede hacer únicamente lo que allí se disponga, sin poder arrogarse facultades o procedimientos que la norma no establezca.

#### » DERECHO DE PARTICIPAR EN EL PROCESO O HACERSE OÍR (DERECHO DE DEFENSA):

Cualquier persona que participe de un procedimiento determinado (ya sea que solicite o que de alguna forma el acto le pueda lesionar algún derecho), debe tener la garantía que

quienes realicen el proceso le permitan su plena participación, para que realice los alegatos y presente las prueba que considere (especialmente en procesos sancionatorios).

---

» **PRINCIPIO DE INOCENCIA:**

Este es un principio de garantía constitucional, el cual indica que toda persona que se quiera sancionar es inocente hasta que se demuestre lo contrario mediante el debido proceso.

---

» **DERECHO A UNA RESOLUCIÓN JUSTA:**

Cualquier proceso que se trate, todo acto o resolución que se emita por la autoridad competente debe ser justo y apegarse estrictamente a lo permitido por el ordenamiento jurídico.

---

» **LIBERTAD PROBATORIA:**

En cualquier proceso donde la persona debe “defenderse”, tendrá la facultad de presentar toda la prueba que considere pertinente, sin poder limitársele, y necesaria para su defensa. Luego, deberá ser valorada por la autoridad respectiva.

---

» **PRINCIPIO DE INFORMALISMO:**

Este principio significa que la autoridad que lleva el debido proceso debe hacerlo sin imponer formas o actos que no estén contemplados en el ordenamiento jurídico, o que de alguna forma violenten la transparencia y celeridad del procedimiento.

## ■ IV. EL DEBIDO PROCESO DISCIPLINARIO

Un ejemplo claro donde se puede visualizar la necesidad de cumplir con los principios del debido proceso en el quehacer del gestor educativo es en la aplicación del régimen disciplinario del Ministerio de Educación Pública.

- El régimen sancionatorio del MEP contempla el procedimiento específico para el trámite de las faltas disciplinarias cometidas por los docentes en el ejercicio de su cargo. Este régimen tiene sus particularidades, tanto de fondo como de forma, que deben cumplir todos los órganos competentes en su trámite. De no hacerlo de esta manera, se cometería una nulidad administrativa, conllevando la invalidez del acto y posibles responsabilidades para los funcionarios que no acaten el debido proceso.
- El Estatuto del Servicio Civil es el cuerpo normativo que regula el régimen disciplinario docente de la Educación Pública, creado para garantizar la eficiencia de la Administración Pública (incluyendo el MEP), a la vez que protege los derechos de los funcionarios públicos nombrados de conformidad con sus principios y disposiciones. También garantiza que todo trabajador tenga la estabilidad laboral necesaria para el ejercicio de sus funciones y que solamente puedan ser destituidos por causa justificada. Es, en otras palabras, el conjunto de principios y normas jurídicas en materia disciplinaria que regula las relaciones de servicio entre el Estado (centralizado) y sus trabajadores.

- Específicamente en el Título II, se regulan de manera particular los procedimientos para poder sancionar cualquier falta que se dé en el servicio docente bajo los principios del debido proceso, garantizando la amplia oportunidad de defensa, audiencias, recursos, etc. Esta situación implica que un funcionario del MEP no puede ser sancionado si las pruebas de su falta así lo demuestran y hayan sido analizadas por una autoridad competente, siguiendo los procedimientos establecidos al efecto.
- En el mismo orden, se encuentra el Reglamento de Carrera Docente (Decreto Ejecutivo 2235), que desarrolló el régimen disciplinario y el debido proceso para poder imponer sanciones a estos servidores públicos.

### Órganos del régimen disciplinario docente

- Por decreto ejecutivo, la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación Pública es parte de las dependencias que deben velar por el cumplimiento de los procesos estratégicos, siendo la instancia técnica responsable de cerciorarse del correcto cumplimiento en materia disciplinaria, para lo cual cuenta con un Departamento de Asuntos Disciplinarios (el cual instruye todos los procesos disciplinarios del MEP y garantiza a su vez la consecución del debido proceso).

- Tiene a cargo el manejo y la resolución de conflictos en los centros educativos y las oficinas centrales del Ministerio de Educación Pública.

#### Estatuto del servicio civil



- De acuerdo con esta normativa, se crea el Tribunal de la Carrera Docente (Sección 2, que vino a constituir el Título Segundo del Estatuto del Servicio Civil), el cual es un órgano colegiado que goza de independencia funcional y de sus miembros de libertad de criterio.
- Además de conocer de reclamos administrativos, también tiene que ver con recursos de apelación contra resoluciones dictadas por la Dirección de Recursos Humanos en relación -entre otras- con resoluciones que se originen en violaciones a procedimientos y falta de fundamento de estas (violación del debido proceso), así como las informaciones instruidas contra los servidores por faltas cometidas en el ejercicio de sus funciones o en su vida social cuando estas constituyan causales de despido.

» En cuanto al debido proceso a seguir y en el caso concreto de los gestores educativos, cuando se presente una denuncia contra algún servidor del centro educativo a su cargo, y de acuerdo con la gravedad, la deja para su propio conocimiento o la elevará al Director del Departamento Recursos Humanos del Ministerio de Educación Pública, quien considerará si hay o no mérito para abrir una investigación. Contra sus resoluciones caben los recursos de revocatoria y apelación para ante el Tribunal de la Carrera Docente.

» La resolución para abrir un expediente al educador denunciado se traslada al instructor del Departamento de Asuntos Disciplinarios, encargado de sustanciar la información. Se pide al denunciante la ratificación personal de los cargos, salvo que sea autoridad competente, bajo afirmación expresa de decir la verdad. Seguidamente, el instructor evacua la prueba ofrecida y levanta el acta correspondiente.

## ■ V. EL DEBIDO PROCESO Y LA POLÍTICA CURRICULAR

- La implementación de la política curricular en la práctica conlleva la consecución y creación de una serie de acciones para lograr los objetivos que esta plantea.
- De esta forma, el gestor educativo, para llevar a cabo las acciones que demande la materialización de la política curricular vigente, deberá garantizar los pasos y procedimientos adecuados para que aquellas personas a las que se dirige vean garantizado su derecho al logro de tales políticas.
- Así, la formación continua de la comunidad educativa (como proceso articulado e interrelacionado con actores tales como: comunidad, familias, personal docente y administrativo) será llevada a cabo por el gestor educativo, cumpliendo no solo una eficiente planificación, sino llevando a la práctica acciones sistemáticas como esencia del “debido proceso”, con la finalidad de lograr los objetivos de esta formación continua.
- Asimismo, la mediación pedagógica, propicia para construir nuevos conocimientos en el que el gestor educativo se convierte en facilitador de los procesos requeridos, incorporará en su quehacer administrativo las acciones y procedimientos necesarios para desarrollar estos procesos, garantizando que se cumpla con este pilar de la política curricular.
- En cuanto al deber de fomentar ambientes de aprendizaje diversos y enriquecidos, desarrollará procesos de formación continua con los debidos procedimientos a seguir,

garantizando el libre acceso, la amplia participación, la igualdad y equidad de los participantes de estos nuevos ambientes.

- Finalmente, en cuanto a la necesidad de establecer una evaluación formativa y transformadora, establecerá los mecanismos, actos y acciones necesarios para garantizar un proceso evaluativo continuo, contemplando todos los principios aplicables al debido proceso.

En algunos casos, estas implementaciones estarán previamente definidas por el órgano competente (MEP); sin embargo, al tomar en consideración que la política curricular, se establecen como “guías orientadoras” del accionar de la comunidad educativa, por lo que corresponderá al gestor educativo diseñar, planificar e implementar las condiciones idóneas para su desarrollo.

## ■ VI. ACTIVIDADES PARA LA REFLEXIÓN

### 1.

#### ESTUDIO DE CASO

##### Antecedentes:

Luis y Ana son una pareja que, al poco tiempo de iniciar su relación, ella queda embarazada; sin embargo, tras el nacimiento de su hija, el padre decide separarse, correspondiendo desde ese momento la custodia a la madre.

El régimen de visitas del padre a la pequeña se cumple con muchas dificultades, existiendo acoso y amenazas por parte de la madre hacia el padre. Durante un intercambio en la visita a la menor, la progenitora agrede al padre, hecho que es denunciado por éste a los Tribunales de Justicia solicitando al mismo tiempo la utilización de variar el punto de encuentro a otro lugar que no sea la casa de la madre.

Tras lo anterior hay un plazo de un año donde el régimen de visitas no se realiza. El padre argumenta problemas con su horario laboral variable para cumplir con el régimen de visitas, tal como está establecido en la resolución judicial, mostrándose la madre inflexible en los posibles cambios de horarios, por lo que el régimen de visitas se interrumpe con demasiada frecuencia.

Tanto Luis como Ana acuden donde un mediador para llegar a un arreglo.

Con base en la teoría del conflicto y sus aplicaciones, establezca un plan de intervención para ayudar a la pareja.

#### Posible Esquema De Intervención

Podría empezarse a establecer los intereses y las posiciones de las partes, para flexibilizar estas últimas.

Reconocimiento de errores y debilidades, con el propósito de buscar el fortalecimiento de las virtudes y valores de ambos padres en su relación entre sí.

Incentivar el diálogo entre las partes para buscar el interés de la menor, que sería lo que en debe motivar a las partes, así como el papel de importancia que cada uno juega en el desarrollo psicosocial de la menor (reconocimiento de cada parte del rol que desempeña cada uno en la vida de su hija).

Tratar de lograr que las partes se pongan de acuerdo en un plan de visitas real que no sea perjudicial para ninguno.

Establecer plazos para analizar el avance los acuerdos a los que se pueda llegar, con el fin de lograr su sostenibilidad, promoviendo además una mejoría en la relación de ambos progenitores con base en el interés último de la menor. Siendo importante, además, hacer énfasis en lo positivo de llegar a acuerdos en esta etapa del conflicto (ganar-ganar), de forma tal que no escale a una instancia judicial que al final una sentencia sea satisfactoria solo para una de las partes (donde una parte gana y la otra pierde).

Se pueden realizar sesiones individuales y conjuntas, con el fin de que afloren los intereses con claridad y lograr la comprensión mutua para llegar a un arreglo satisfactorio en ambas partes, que no solo logre el bienestar de la menor sino la tranquilidad de cada uno de sus padres. Lográndose, además, el fortalecimiento de las relaciones de los padres con su hija.

## ■ VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bolaños González, J., (2000). *Derecho Disciplinario de la Función Pública*. San José: Editorial Investigaciones Jurídicas.

Ministerio de Educación Pública (2016). *Política curricular*. San José. Recuperado de: <https://www.mep.go.cr/politica-curricular>. Recuperado de: <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/documentos/transf-curricular-v-academico->

Rudín, Victoria (2015). *Resolución alternativa de conflictos*. Recuperado el 21 de setiembre del 2022 de: <https://www.sinac.go.cr/ES/transprncia/Planificacin%20y%20Gestin%20BID/Capacitaciones%20del%20Proyecto/Cuaderno%20Resoluci%C3%B3n%20Alternativa%20de%20Conflictos.pdf>





Fuente: pixabay.com

## M Ó D U L O 5

# RESOLUCIÓN ALTERNATIVA DE CONFLICTOS

### I. REFLEXIONES PARA EL PUNTO DE PARTIDA

**P**ara nadie es un secreto que históricamente a toda sociedad le es intrínseco el conflicto como una de sus manifestaciones. El conflicto forma parte de la vida del ser humano por múltiples condiciones: económicas, sociales, políticas, religiosas, de poder, etc. Este surge invariablemente en el tiempo, dependiendo de las circunstancias de lugar, temporalidad y situación en que se encuentren.

Se podría pensar que, en la actualidad, los conflictos se han exacerbado y se han vuelto más violentos con el devenir de los tiempos; sin embargo, como se indicó anteriormente, el conflicto en la humanidad ha pasado por momentos muy álgidos a nivel macro y no ha sido


excepcional el nivel de violencia que se pueda estar viendo actualmente. El nivel que estos alcanzan siempre dependerá de las circunstancias para que el conflicto surja y “escale” hasta dar lugar a verdaderos actos de violencia que pueden ir en contra de la vida misma.

Específicamente, el gestor educativo tendrá que enfrentarse en su quehacer diario a diversidad de formas de manifestación de conflictos: laborales, comunales, institucionales, entre otros conflictos que puedan darse. Por esta razón, es imprescindible que, dentro de la formación profesional con que deben contar este tipo de profesionales, tengan herramientas tanto teóricas como prácticas en materia de resolución alternativa de conflictos, que les permita

abordarlos de mejor manera, partiendo de que el objetivo principal de la aplicación de estos métodos alternativos lo constituyen los acuerdos entre las partes del conflicto. De esta manera, se logra una mejoría en las relaciones y una sana y pacífica convivencia, evitando que tengan que ser resueltos en los tribunales de justicia con insospechados resultados.

Según lo anterior, la población profesional en gestión educativa ha demostrado, en los últimos lustros, un gran interés por capacitar-

se en esta temática, con el fin de tener mayores habilidades y destrezas en la mediación de los conflictos que se le puedan presentar en su quehacer diario, obteniendo entonces mayor efectividad en su ejercicio profesional. El afán de esto consiste en “resolver conflictos” en la mayoría de las veces, no es tarea fácil y se requiere de conocer y saber aplicar una serie de procedimientos y técnicas para lograr el acuerdo final satisfactorio entre las partes intervinientes.



*Es necesario conocer todas las partes del conflicto para poder tener una comunicación asertiva y poder llegar a una solución al problema.”*

*Directora María Gabriela Álvarez León  
(entrevistada por Loyreth Reyes)*

**T e s t i m o n i o s**

---


*“La Resolución Alternativa de Conflictos, es un forma que surge de la necesidad de atender situaciones que se presentan entre los colaboradores, administrativos, personal docente, académicos, padres de familia y otros, permitiendo un abordaje previo de alguna situación conflictiva que se esté presentando, con el objetivo de no llegar a crear una situación mayor; entonces, la RAC busca atender la necesidad por medio de variantes al conflicto, a través del diálogo, explicación, ajustes y compromisos, para que no lleguen a darse conflictos en los tribunales”.*

**Directora Evelyn Vargas, (entrevistada por Rebeca Soto)**

---

*“Mi sensibilidad como profesional y la capacitación del RAC hacen que funcione mucho en mi base profesional”.*

**Director Jorge Gamboa Barrantes (entrevistado por María Daniela Vargas)**



## II. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

En primera instancia, se debe partir de lo que dispone la legislación costarricense al respecto. De esta manera, mediante la Ley N.º 7727 (Ley sobre resolución alterna de conflictos y promoción de la paz social) del 26 de noviembre de 1997, se crea la normativa que regula los principios y reglas para la aplicación voluntaria de la resolución de conflictos, así como el derecho de tener educación para la paz.

La paz entonces es el primer objetivo por lograr como planteamiento primario del legislador.

La paz no es la ausencia de conflictos, es la capacidad con que se lidia con él y la forma en que se aborda (prevención, dinámicas para su ejercicio, técnicas para lograrla, etc.).

La paz da sentido a la propia existencia del ser humano (es consustancial a ella), porque

por medio de esta encuentra la forma en vivir armoniosamente en la sociedad (tiene un sentido de liberación). Es un valor esencial en nuestras sociedades de convivencia; además, mediante su resguardo, se da protección a los derechos fundamentales de las personas.

Se utiliza como fundamento para resolver conflictos en la búsqueda del bienestar social individual o colectivo, y como medio para instruir a la población.

Se educa para la paz y se conoce la dinámica del conflicto, reconociéndolo para abordarlo debidamente.

Debido a lo anterior, el rol de los gestores educativos, en la promoción de la paz social y la prevención por medio de la educación (entre otros actores), es pilar fundamental para la transformación del conflicto, visto como una oportunidad de cambio. Analizado desde su aceptación positiva, que plantea que el conflicto no se puede evitar, lo que se puede evitar es que las personas no puedan resolver sus conflictos pacíficamente.



Imagen de elaboración propia

Se educa para la paz, diagnosticando y elaborando propuestas con el fin de generar procesos donde se valoren las implicaciones de la paz en la vida de las sociedades, así como el reconocimiento de la necesidad de abordar los conflictos hacia el logro de acuerdos que mejoren relaciones interpersonales y su sostenibilidad en el tiempo.

**LEY 7727. ARTÍCULO 1.-** Educación para la paz. Toda persona tiene derecho a una adecuada educación sobre la paz, en las escuelas y los colegios, los cuales tienen el deber de hacerles comprender a sus alumnos la naturaleza y las exigencias de la construcción permanente de la paz. El Consejo Superior de Educación procurará incluir, en los programas educativos oficiales, elementos que fomenten la utilización del diálogo, la negociación, la mediación, la conciliación y otros mecanismos similares, como métodos idóneos para la solución de conflictos. La educación debe formar para la paz y el respeto a los derechos humanos.

El cambio que produce la educación para la paz hacia la transformación de las sociedades es innegable, dadas las distintas maneras en que se manifiestan los conflictos. Por lo tanto, el diseño y la construcción de una cultura de paz (culturización) son responsabilidades inherentes de todo educador, máxime si este se encuentra con poderes de decisión, como es el caso de los gestores educativos, por la propia naturaleza de sus funciones y responsabilidades asignadas.

En definitiva, la paz debe ser “transversalizada” a toda actividad humana, en especial en la educación (de forma tal que se adquiriera un desarrollo inter, trans y multidisciplinar).

**RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y SU RELACIÓN CON LA POLÍTICA EDUCATIVA EN GENERAL Y CON LA POLÍTICA CURRICULAR EN PARTICULAR:**

Partiendo de la persona como centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (política educativa vigente), tanto la promoción de la paz social como las acciones que se ejecuten en pro del correcto abordaje del conflicto consolidan el reto ante la nece-

**Configuración de la paz:**



sidad de que el sistema educativo garantice la calidad, favorezca la retención escolar y fortalezca la educación de jóvenes y adultos. Vislumbrando, como lo establece la misma política educativa, *“un futuro promisorio de un país que desde la educación se propone avanzar hacia el cumplimiento de sus metas de mediano y largo plazo”*.

#### **SOBRE LOS PRINCIPIOS Y EJES QUE PERMEAN LA POLÍTICA EDUCATIVA:**

La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad, asume la calidad como principio nuclear que articula otros principios clave como la inclusión y equidad, el respeto a la diversidad, la multiculturalidad y pluriculturalidad, la igualdad de género, la sostenibilidad, la resiliencia y la solidaridad, así como las metas educativas que fomentan la formación humana para la vida, con el desarrollo de habilidades, destrezas, competencias, actitudes y valores (Política educativa).

Cualquier acción en el sentido anterior contribuirá sustancialmente al desarrollo de habilidades y destrezas en la forma no solo que se enfrente el conflicto, sino la forma en que se llega a soluciones pacíficas y acuerdos consensuados, mejorando las relaciones humanas, todo partiendo del paradigma de

la complejidad (que señala la misma política curricular) y aplicando su esencia en cuanto permite ampliar el horizonte de formación. Considerando lo que establece esta política, en cuanto la acción humana por sus características es incierta y llena de imprevistos que requieren que el estudiante (agregando nosotros a los educadores) desarrollen su inventiva y propongan nuevas estrategias de intervención ante la realidad que cambia a diario (y con ello cambian también los conflictos).

El abordaje del conflicto debe ser parte de la formación y el proceso de aprendizaje del estudiante (esto es transversalidad).

La educación en consecuencia, está centrada en la persona, de manera que sea ella misma evaluadora y guía de su propia experiencia a través del significado que adquiere su proceso de aprendizaje (política educativa).

En definitiva, parte de la responsabilidad del gestor educativo, en la implementación de procesos formativos y de transversalidad del tema de paz y resolución de conflictos en sus centros de trabajo, conlleva redimensionar su importancia con el fin de ser realmente efectivos en la prevención del conflicto, fomentando esas “habilidades y competencias socioculturales, con el propósito de asumir las interrelaciones dentro de la ciudadanía planetaria con arraigo pluricultural”. La necesidad de la comunicación y la colaboración como herramientas de integración son esenciales para el

logro de estos propósitos de implementar eficazmente la política curricular establecida por el Estado costarricense.

Cada centro educativo desarrollará su potencial y particularidades de acuerdo con su contexto, atendiendo a sus especificidades regionales y territoriales, lo cual permitirá la consolidación de un proyecto curricular de centro, proceso en el cual el liderazgo del director o directora será fundamental (Política educativa, 2018).

#### RESPONSABILIDADES DEL SISTEMA EDUCATIVO SEGÚN LAS POLÍTICAS EDUCATIVAS

- Fortalecer a las personas docentes para la formación integral de nuevos ciudadanos, capaces de contribuir eficazmente a su contexto social inmediato, regional y nacional.
- Implementar estrategias educativas que refuercen valores entre otras.
- Abordar las problemáticas sociales y ambientales, con el propósito de la formación de la persona estudiante, por parte de la persona docente.
- Mediar, por parte de la persona docente, en procesos complejos de aula, en el marco del respeto

y tolerancia hacia la diversidad, en un ambiente libre de bullying, violencia y discriminación (función del gestor educativo en la planificación de procesos para aprovechar el potencial docente en estos aspectos).

- Formar continuamente a la persona docente.

Por su parte, desde la Política Curricular vigente, es más que notoria esta derivación de responsabilidades, tanto en la prevención como en el abordaje de la resolución de conflictos, como parte del logro de los objetivos institucionales en la educación para una nueva ciudadanía (fundamentación de la transformación curricular costarricense).

**La Educación para una Nueva Ciudadanía se fundamenta en los Derechos Humanos y en ese sentido, la entendemos como un proceso integral que se desarrolla a lo largo de la vida, que propicia el desarrollo de la sociedad y permite que los seres humanos creen y recreen su identidad y enriquezcan su visión de mundo y de país (Política curricular, 2017).**

En este orden, el Ministerio de Educación Pública tiene establecidas con suma claridad las orientaciones estratégicas para la implementación de la Política Curricular, dentro de las cuales se encuentra la atención a esta temática:

---

Promoción de ambientes educativos seguros, con docentes y estudiantes preparados para prevenir la violencia, la discriminación y para atender los conflictos en un marco de respeto por los Derechos Humanos (Línea de trabajo 8).

---

## ABORDAJE DEL CONFLICTO: ELEMENTOS BÁSICOS

Técnicamente, el gestor educativo debería de contar con ciertas herramientas que le permitan abordar el conflicto de forma adecuada y pertinente, de forma tal que se plasme en la realidad la resolución de conflictos y que las partes en conflicto lleguen a acuerdos satisfactorios.

El conflicto desde el ámbito educativo puede ser definido como situaciones en las que una o más partes tienen comportamientos disímiles y contrapuestos, y a los que no se llega a un acuerdo inicial entre ellas. Esto se denomina “negociación” (acuerdo en los que no interviene un tercero).

**“Conflicto es una situación de tensión en la que dos o más personas, o grupos, que dependen el uno del otro o necesitan el uno del otro, divergen en opiniones, intereses, intenciones, planos de acción, etc., que son importantes para la cooperación o convivencia y sobre los cuales se debe tomar una decisión” (Carnap citado por Rudin, 2001, p.3).**

El conflicto está íntimamente relacionado con el clima organizacional y aparece cuando este no satisface las necesidades de convivencia pacífica de las personas, lo que afectará definitivamente la productividad, la motivación y la interacción entre las personas directa e indirectamente a todos aquellos que les ro-

deen. Positivamente, el conflicto se puede visualizar desde el paradigma de la oportunidad de cambio y como una posibilidad del mejoramiento de las relaciones interpersonales.

Fenómeno social, multidimensional, esencial al continuo proceso de la historia, al cambio social y a la transformación.

El conflicto es un concepto interactivo y dinámico, no estático.

La manera en cómo conceptualizamos el conflicto influye en la manera en cómo lo resolvemos (pueden causar cambios sociales, mejorar las relaciones humanas, la autoestima, etc.).

Para canalizar los conflictos adecuadamente, se hace necesario implementar estrategias de construcción conjunta, aplicando esquemas de colaboración e innovación que propicien, en primera instancia, la formación y capacitación para su abordaje, para posteriormente crear espacios para el ejercicio pleno de la resolución de conflictos.

Las formas en que aparecen los conflictos pueden ser muchas. Desde los intrapersonales derivados en el interior de una persona que se siente en conflicto consigo misma, hasta los

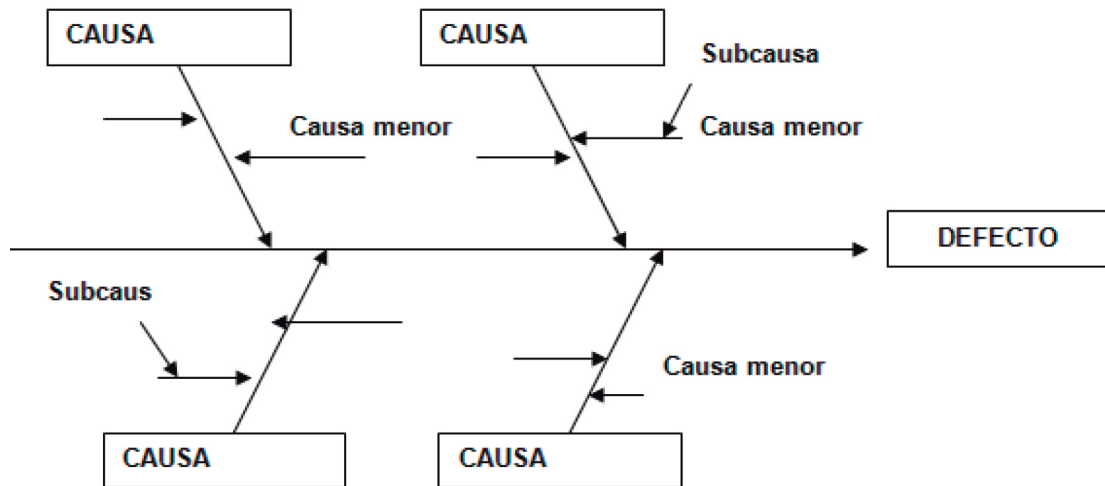
interpersonales que se manifiestan en situaciones de tensión entre distintas personas.

Por ello, el conocimiento del origen del conflicto es muy importante para quien lo media, de forma tal que pueda diagnosticar, diseñar, planificar y ejecutar su intervención de manera eficaz, lo cual se denomina técnicamente el “mapeo” del conflicto: técnica utilizada para analizar el conflicto por medios gráficos, en que se establecen con claridad, mediante

representación visual (mapas conceptuales, flujos, etc.), los actores intervinientes en el conflicto, sus relaciones, las perspectivas de cada uno, sus necesidades, sus intereses, sus posiciones, sus alianzas, terceras personas involucradas y relaciones de poder, entre otros aspectos (esto dependerá de cada caso en particular y según la estrategia de intervención por parte de quien media).

El “mapeo” permite poner globos, figuras, líneas de relación, etc.

**Ejemplo de un esquema para elaborar el “mapeo”:**



Fuente de consulta: Técnica de Mapeo Conflicto (2019): <http://ososaltillano.blogspot.com/2019/10/tecnica-de-mapeo-conflicto.html>



Para ahondar más sobre el “mapeo”:

<https://es.scribd.com/document/399496302/Resumen-Mapeo-de-Conflictos>



<http://ososaltillano.blogspot.com/2019/10/tecnica-de-mapeo-conflicto.html>

Analizar el conflicto implica, además de la voluntaria participación de los distintos actores intervinientes, la concientización de que existe el conflicto y que ocurre objetivamente. Por su parte, el mediador debe hacer las valoraciones necesarias desde el punto de vista técnico, con el fin de reconocer el conflicto en sus distintas tipologías, así como determinar la normativa o legislación que le puede ser aplicable, el estado del conflicto (en qué nivel de escalada de encuentra), y finalmente, la estrategia a seguir para la construcción de escenarios posibles de solución, así como la sostenibilidad de los acuerdos que se pueden llegar a alcanzar.

Con lo anterior, surge el tema de las **posturas** o **posiciones** e **intereses**.

**POSTURAS O POSICIONES** Estas son las actitudes o expresiones de las partes que se manifiestan desde el inicio de la mediación, las cuales se expresan abiertamente demostrando los sentimientos y emociones que han surgido a través del conflicto dado (estas pueden ser de enojo, exigencia, desgano, intransigencia, etc.).

**INTERESES:** Son las verdaderas necesidades de las partes, que no siempre son manifestadas por estas desde un inicio de la mediación, sino que tienen que ser inducidas para que sean expresadas a través de las acciones que promueva el mediador.

La persona que media debe saber diferenciar ambos términos en un conflicto, lograr que los intereses sean manifestados y tratar de que estos puedan llegar a ser coincidentes entre las partes, de forma tal que se vayan minimizando las posturas iniciales que interrumpen la comunicación y no permiten llegar a acuerdos.

En el transcurso de una mediación, se puede lograr que las posturas vayan cambiando, tratando de que sean los intereses comunes sobre los que gire el centro de atención con el fin de llegar a acuerdos finalmente.



Fuente: elaboración propia.

Según lo anterior, el conflicto puede tener diversas estrategias para su abordaje; sin embargo, a través de la elaboración del mapeo, el mediador puede lograr mayor efectividad respecto de las orientaciones que implementa para lograr acuerdos entre las partes.

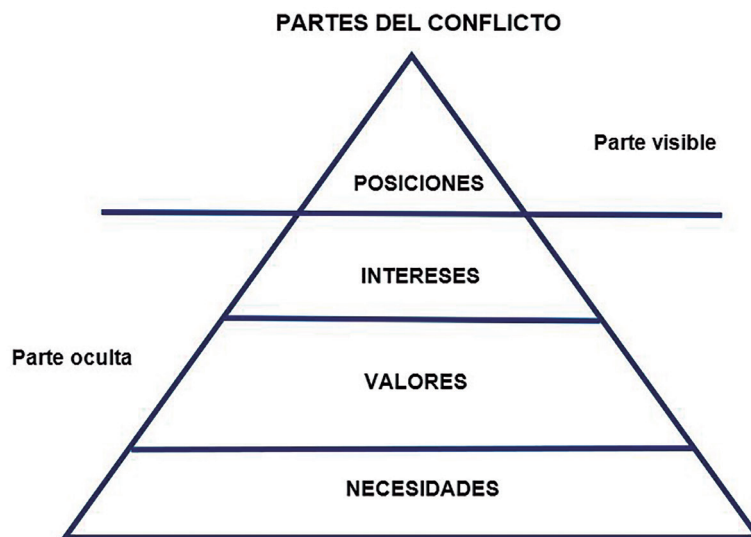
Por lo expresado, gráficamente se muestra el conflicto como un iceberg, donde se permite comprender y dimensionar aquello que **aparenta** ser un conflicto y lo que **verdaderamente** constituye el conflicto y sus consecuencias.

Al ver la figura del iceberg, la punta significaría la discusión inicial del conflicto, normalmente las posturas de las partes, y en lo

profundo de este, se visualizarían los intereses que subyacen y sobre los cuales tendrá el mediador que planificar las estrategias de abordaje para lograr puntos de encuentro.



Fuente: elaboración propia.



Fuente: elaboración propia.

## FIGURAS ATINENTES A LA MEDIACIÓN

**A**l tratar el tema de la resolución de conflictos, surgen cuatro conceptos relacionados que el gestor educativo debe conocer: la negociación, la conciliación, la mediación y el arbitraje.

### » NEGOCIACIÓN

Es una forma pacífica de resolver los problemas o conflictos directamente por las partes que se encuentran en ellos; por consiguiente, son estas mismas personas las que, sin la intervención de un tercero, llegan a la solución o resolución de la problemática.

Se configura, por ende, una comunicación directa entre las partes, quienes dirimen entre ellos mismos el problema y llegan a acuerdos.

De allí la importancia que reviste la prevención del conflicto, de forma tal que la comunidad tenga capacitación previa sobre las formas correctas de resolver los problemas o conflictos que puedan surgir de las relaciones diarias.

---

**La prevención:** “Cuando se realiza de manera apropiada, contribuye a crear un ambiente de cooperación mutua” (Rudin, 2015, p.14).

---

### » CONCILIACIÓN

La conciliación es una forma de mediación, la cual está referida al proceso en el que, ante

un conflicto entre partes, un tercero colabora para su resolución proponiendo alternativas para su solución, así como abre espacios de reflexión mediante los cuales las partes puedan visualizar posibles acuerdos, facilitando de esta manera una resolución satisfactoria (muy probablemente no vista antes por las partes).

---

### » MEDIACIÓN

La mediación en su sentido estricto es el medio por el cual un tercero procura el acercamiento de las partes en un conflicto, facilitando su comunicación y logrando que sean las propias partes quienes lleguen a un arreglo o acuerdo satisfactorio para su resolución final satisfactoria. Sin embargo, en esta figura el tercero no propone nada, sino que facilita y crea los espacios de reflexión convenientes, para que sean las propias partes quienes propongan y acuerden las soluciones a la problemática dada. A diferencia de la conciliación, donde es la persona que media quien hace las propuestas de resolución y busca las alternativas.

El objetivo de la mediación es establecer una nueva relación que surja a partir del conflicto dado incentivando la comunicación asertiva, corrigiendo las distorsiones de las percepciones que pudieren tener las partes y orientar el proceso para que las partes puedan ir transformando el conflicto hacia acuerdos comunes (ver el conflicto como una oportunidad de cambio).

Tanto la conciliación como la mediación son procesos voluntarios donde se garantizan la confidencialidad y la neutralidad por parte de la persona que media.

### » ARBITRAJE

El arbitraje es un procedimiento mediante el cual las partes que se encuentran en un conflicto, previamente a que este surja (caso de que se establezca por ejemplo en un contrato), someten a un tercero (árbitro o tribunal de árbitros que actúa como juez) a dirimir la situación y a dictar una solución al respecto, solución que será de obligado acatamiento para las partes (como si fuera una sentencia judicial).

Generalmente, el arbitraje está dispuesto por una norma jurídica que así lo dispone (por ejemplo, en asuntos de adquisición de bienes comerciales aplica la Ley N.º 7472 de la Promoción de la competencia y defensa efectiva del consumidor, donde es la Comisión quien determina lo que deben hacer las partes que someten a su competencia sus conflictos comerciales y que estos deben acatar).

En materia de educación, el gestor educativo en sus funciones diarias no actuará como árbitro, sino como conciliador o como mediador.

## ROL QUE EJERCE LA PERSONA QUE MEDIA UN PROCESO DE CONFLICTO

- Conducir el proceso - liderar y orientar el proceso de resolución.
- Facilitar la comunicación e interacción entre las partes intervinientes, así como promover diálogos entre estas para descubrir los intereses comunes y eliminar o disminuir las posiciones o posturas iniciales.
- Escuchar activamente para una pertinente y oportuna intervención, así como orientar y guiar eficazmente el proceso.
- Mantener el equilibrio entre las personas como forma de dirigir el proceso.
- Ser imparcial y equidistante de las partes.
- Ayudar a mirar de otra manera el conflicto en cuestión, reiterando la “voluntariedad” del proceso, las ventajas de llegar a una resolución satisfactoria entre las partes y las consecuencias negativas de continuar con el conflicto, así como visualizar las implicaciones de todo nivel de llegar el conflicto a instancias judiciales.

## HABILIDADES DEL MEDIADOR

- Legitimación en su actuar para facilitar el servicio a las partes en conflicto y llegar a una posible solución.
- Sugerir, orientar, guiar, persuadir, advertir a las partes del conflicto de sus posibilidades de solución.
- Ser respetuoso, pero firme, ante las manifestaciones de las partes, de forma tal que estas, desde la aceptación previa de someterse al proceso de resolución alternativa de conflictos, puedan llegar a un posible arreglo y vean en su persona como alguien

- que les puede ayudar en ese proceso.
  - Crear confianza y credibilidad.
  - Garantizar la confiabilidad del proceso y que lo que este conlleva no podrá ser informado a ninguna persona que este fuera de ese proceso.
  - Actuar bajo principios de equidad, igualdad y responsabilidad social, garantizando siempre los derechos fundamentales de las personas en el conflicto.
- De acuerdo con lo anterior, un elemento esencial que facilita estos procesos es la COMUNICACIÓN, la cual supone:

## ESCUCHA ACTIVA

- ✘ Permite comprender el correcto significado de las palabras, así como los sentimientos, emociones y sensaciones intrínsecos en el mensaje
- ✘ Posibilita el escuchar sin juzgar, poniéndose en el lugar del otro.

## ESCUCHA EFECTIVA

- ✘ Crear ambiente de confianza para que las partes puedan llegar a un arreglo satisfactorio
- ✘ Se logra que las personas se expresen libremente y encuentren el espacio para hacerlo
- ✘ Permite conocer el interés de cada parte para llegar a acuerdos
- ✘ Facilita el que las partes comprendan la perspectiva del otro
- ✘ Procura resumir puntos claves en el proceso, para llegar a los acuerdos finales

Con base en lo anterior, se deduce que la capacidad que tenga un mediador es fundamental en estos procesos de mediación. En el caso de los gestores educativos, el saber “escuchar” y “discernir” con claridad las voluntades de las partes en conflicto se traducirán en mejores resultados en cuanto a los acuerdos a los que se pueda llegar y, en general, al cumplimiento de los objetivos perseguidos en sus centros educativos de la paz y bienestar comunitario.

Algunas técnicas para fomentar el desarrollo de la escucha activa son las siguientes:

- Mantener el contacto visual con la otra persona.
- Hacer movimientos afirmativos y expresiones faciales apropiadas que den a entender a la otra persona que tiene toda la atención.
- Evitar acciones o gestos que distraigan, tales como manipular un objeto con la mano o ponerse de pie.
- Evitar interrumpir cambiando de tema.

- Hacer preguntas para comprender mejor lo que la otra persona quiere decir.
- Al final, hacer un breve resumen o parafraseo de lo que la persona ha dicho, con el fin de comprobar que se ha entendido lo que quiso decir (Rudin, 2015).

Por último y no menos importante, es necesario resaltar algunos modelos que se pueden utilizar en la mediación, los cuales se constituyen en herramientas que ayudan a la persona que media a lograr con mayor efectividad la resolución de conflictos.

Internacionalmente, se han aplicado tres modelos con bastante éxito. Cabe añadir que por el momento son los únicos existentes, ya que ello dependerá finalmente de la capacidad que tenga el mediador para hacerlo efectivamente y de la aplicación de distintas técnicas para hacerlo, aun creando su propio modelo.

Estos modelos aplicados internacionalmente son:

- ✓ Modelo Tradicional -Lineal (Harvard)
- ✓ Modelo Transformativo de Bush y Folger
- ✓ Modelo Circular Narrativo de Sara Cobb



## MODELO TRADICIONAL LINEAL (LLAMADO MODELO DE HARVARD)

### EJES ARTICULADORES

**Comunicación:** en este modelo la comunicación es vista como una acción lineal, donde cada persona que está en la mesa de mediación expresa un contenido. Está centrada en lo verbal.

**Causalidad lineal:** el conflicto tiene una causa que es el desacuerdo, visto de forma sencilla.

## CARACTERÍSTICAS DEL MODELO

- **A-contextual:** no considera como factor determinante el contexto en el que se producen los conflictos.
- **A-histórico:** se intenta eliminar percepciones de errores del pasado que impidan la comprensión del presente y un acuerdo sobre el futuro.
- **Intrapsíquico:** no considera el “factor relacional” que existe entre las partes del conflicto.

## ¿EN QUÉ CONSISTE LA APLICACIÓN DEL MÉTODO?

- Se aplica por parte del mediador, lo que se denomina “aireación del conflicto” desarrollado por las partes (en otras palabras induce a las partes a hacer catarsis para “desahogarse” y poner todas las emociones y sentimientos en la mesa de trabajo).

---

- El mediador mantiene siempre la neutralidad a través de la imparcialidad y la equidistancia con respecto a las partes intervinientes en el conflicto. Son ellas las “dueñas” del espacio.
- Se transita del caos al orden, del general al particular. La meta del mediador es establecer el orden en el conflicto presentado, con el fin de ordenar las ideas y que afloren los intereses para la búsqueda de la solución del conflicto.

## ¿Cuáles son sus OBJETIVOS?

- **Lograr el acuerdo (es fundamental).**
- Disminuir las diferencias entre las personas.
- Aumentar las semejanzas, los valores, los intereses.

Con estas dos últimas situaciones



“el conflicto desaparece”

Nota: La crítica que se le hace a este modelo es que no toma en cuenta las relaciones entre las partes

## MODELO TRANSFORMATIVO (BUSH Y FOLGER)

### EJES ARTICULADORES

**Comunicación:** se centra en los aspectos relacionales del conflicto para abordarlo (relaciones que tengan las partes, a diferencia del Modelo de Harvard).

**Causalidad circular:** el mediador trabaja para lograr:

El *Empowerment* / empoderamiento de las partes para llegar a acuerdos.

El “reconocimiento” del otro como parte del conflicto para lograr intereses comunes.

Se utilizan en las sesiones **Preguntas Circulares** para cada parte de forma tal que se logre establecer con claridad las relaciones entre las partes.

### ¿Cuáles son sus OBJETIVOS?

Modificar la relación deteriorada entre las partes, hacia espacios comunes y de convergencia.

Tratar de lograr la “transformación relacional” independientemente de si llegan a acuerdos o no, para el mejoramiento de las relaciones entre las partes.

En el mediador importa la adquisición de habilidades de tratamiento de conflictos; por lo tanto, no importa si llegan a un acuerdo o no.

Este modelo es opuesto al modelo de Harvard

## MODELO CIRCULAR-NARRATIVO (SARA COBB)

### EJES ARTICULADORES

**Comunicación:** es entendida como un proceso circular (digital, analógico), pasando por cada una de las partes indistintamente.

**Causalidad circular:** No hay causa única que produzca un resultado (circularidad - retroalimentación).

### ¿EN QUÉ CONSISTE LA APLICACIÓN DE ESTE MÉTODO?

- El mediador se guía por principios sistémicos (planificación de la intervención).
- Las causas del conflicto se retroalimentan creando un efecto circular para buscar una solución y puntos de encuentro.
- Se aumentan las diferencias, para luego flexibilizar y pasar a los acuerdos.
- Se legitima a las personas que se encuentran en el conflicto para que se empoderen del espacio y puedan llegar a acuerdos.
- Se pretende cambiar el significado del conflicto, hacia una construcción de historia alternativa. Crea nuevos contextos para analizar el conflicto.

### ¿Cuáles son sus OBJETIVOS?

- Fomentar la reflexión y no la aireación de las historias.
- Cambiar el significado del conflicto para lograr nuevas oportunidades de convergencia.
- Transformar la historia que las personas llevan a la sesión para que tengan una perspectiva distinta que los lleve a acuerdos.
- Lo importante es mejorar las relaciones de las partes en conflicto.
- A partir de esto, lograr un acuerdo (los cuáles son “circunstanciales”).

De esta forma, corresponderá al gestor educativo aplicar los métodos que mejor se adapten al “mapeo” realizado y a las circunstancias particulares de cada conflicto que se le presente para mediar. Pudiendo desde su experticia, utilizar uno o más métodos (desarrollados previamente por la doctrina o desde su propia formación), siempre con el objetivo final de lograr la eficacia en la resolución alterna de conflictos.

#### Videos de referencia



##### Modelos:

[https://www.youtube.com/watch?v=SkeYJf8H\\_eA](https://www.youtube.com/watch?v=SkeYJf8H_eA)



##### Modelo tradicional lineal:

<https://youtu.be/Gk3GCyt-6fk>



**Modelo transformativo:**

<https://youtu.be/Xr9GcGIM24s>

---



**Modelo circular-narrativo:**

<https://youtu.be/7Q8Elilckik>

Complementa todo lo anterior, el **“Manual para la prevención y atención de conflictos en las instituciones educativas públicas”** del Ministerio de Educación Pública, emitido en el 2017, el cual se promulga con la finalidad de establecer los procedimientos de prevención, atención y declaratoria administrativa de un conflicto, en el ámbito de acción de ese Ministerio.



<https://www.mep.go.cr/sites/default/files/manual-prevencion-atencion-conflictos-2017.pdf>

## ■ VI. ACTIVIDADES PARA LA REFLEXIÓN

### 1.

#### ESTUDIO DE CASO

##### Antecedentes:

Luis y Ana son una pareja que, al poco tiempo de iniciar su relación, ella queda embarazada; sin embargo, tras el nacimiento de su hija, el padre decide separarse, correspondiendo desde ese momento la custodia a la madre.

El régimen de visitas del padre a la pequeña se cumple con muchas dificultades, existiendo acoso y amenazas por parte de la madre hacia el padre. Durante un intercambio en la visita a la menor, la progenitora agrede al padre, hecho que es denunciado por éste a los Tribunales de Justicia solicitando al mismo tiempo la utilización de variar el punto de encuentro a otro lugar que no sea la casa de la madre.

Tras lo anterior hay un plazo de un año donde el régimen de visitas no se realiza. El padre argumenta problemas con su horario laboral variable para cumplir con el régimen de visitas, tal como está establecido en la resolución judicial, mostrándose la madre inflexible en los posibles cambios de horarios, por lo que el régimen de visitas se interrumpe con demasiada frecuencia.

Tanto Luis como Ana acuden donde un mediador para llegar a un arreglo.

Con base en la teoría del conflicto y sus aplicaciones, establezca un plan de intervención para ayudar a la pareja.

#### Posible esquema de intervención

Podría empezarse a establecer los intereses y las posiciones de las partes, para flexibilizar estas últimas.

Reconocimiento de errores y debilidades, con el propósito de buscar el fortalecimiento de las virtudes y valores de ambos padres en su relación entre sí.

Incentivar el diálogo entre las partes para buscar el interés de la menor, que sería lo que en debe motivar a las partes, así como el papel de importancia que cada uno juega en el desarrollo psicosocial de la menor (reconocimiento de cada parte del rol que desempeña cada uno en la vida de su hija).

Tratar de lograr que las partes se pongan de acuerdo en un plan de visitas real que no sea perjudicial para ninguno.

Establecer plazos para analizar el avance los acuerdos a los que se pueda llegar, con el fin de lograr su sostenibilidad, promoviendo además una mejoría en la relación de ambos progenitores con base en el interés último de la menor. Siendo importante, además, hacer énfasis en lo positivo de llegar a acuerdos en esta etapa del conflicto (ganar-ganar), de forma tal que no escale a una instancia judicial que al final una sentencia sea satisfactoria solo para una de las partes (donde una parte gana y la otra pierde).

Se pueden realizar sesiones individuales y conjuntas, con el fin de que afloren los intereses con claridad y lograr la comprensión mutua para llegar a un arreglo satisfactorio en ambas partes, que no solo logre el bienestar de la menor sino la tranquilidad de cada uno de sus padres. Lográndose, además, el fortalecimiento de las relaciones de los padres con su hija.

## ■ VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alba Pérez. 4 de abril del 2016. *Escena 1 modelo transformativo*. Youtube. <https://youtu.be/Xr9GcGIM24s>
- Carlos Ávila. 13 de abril del 2020. *Video 12: aproximación circular narrativa a la mediación*. Youtube. <https://youtu.be/7Q8Elilckik>
- Centro de arbitraje y mediación Paraguay, s/f. Recuperado el 14 de octubre del 2022 de <https://slidetodoc.com/mecanismos-alternativos-de-resolucion-de-conflictos-una-nueva/>
- Desarrollo personal y profesional. 15 de mayo del 2021. *Método Harvard para la solución de problemas*. Youtube. <https://youtu.be/Gk3GCyt-6fk>
- Fuente: García, L. & Heras, C. (2008). *¿Cómo pueden ayudar las familias a resolver los conflictos en los centros educativos? Ceapa*. Recuperado el 14 de octubre del 2022 de <https://www.fapagranada.org/wp-content/uploads/2010/10/Familias-en-los-centros-educativos.pdf>
- Gabriel Borja. 14 de febrero del 2017. *Modelos de mediación*. Youtube. [https://youtu.be/SkeYJf8H\\_eA](https://youtu.be/SkeYJf8H_eA)
- Ley No. 7727 Ley de resolución alterna de conflictos y promoción de la paz social [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=26393&nValor3=27926&strTipM=FN](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=26393&nValor3=27926&strTipM=FN)
- Ley No. 7472 Promoción de la competencia y defensa efectiva del consumidor [https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=26481](https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=26481)
- Murciano, G. (2019). *Introducción a la técnica del mapeo del conflicto: 6 preguntas clave a realizar*. Recuperado el 12 de octubre del 2022 de <https://blog.sepin.es/2019/09/introduccion-a-la-tecnica-del-mapeo-del-conflicto-6-preguntas-clave-a-realizar>
- Villegas, A. (2019). *Blog Mis impresiones en la Mediación AVC*. Recuperado el 14 de octubre del 2022 de <http://ososaltillano.blogspot.com/2019/10/tecnica-de-mapeo-conflicto.html>
- Rudín, Victoria (2015). *Resolución alternativa de conflictos. Cuaderno resolución alternativa de conflictos*. Recuperado de: <https://www.sinac.go.cr/ES/transprncia/Planificacin%20y%20Gestin%20BID/Capacitaciones%20del%20Proyecto/Cuaderno%20Resoluci%C3%B3n%20Alternativa%20de%20Conflictos.pdf>
- Villar, F. (2017). *Qué son los PIN (posiciones, intereses y necesidades) en mediación*. Blog. Recuperado el 14 de octubre del 2022 de <https://abogado-en-alicante.com/que-son-los-pin-posiciones-intereses-y-necesidades-en-la-mediacion/>





Fuente: pixabay.com

## M Ó D U L O 6

# EL DERECHO COMO INSTRUMENTO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA


### I. REFLEXIONES PARA EL PUNTO DE PARTIDA

Mucho de la gestión que realiza un profesional en administración educativa, tiene incidencia en el ámbito legal y de responsabilidad. En la actualidad, gran parte de su labor está fundamentada en la consecución de procedimientos y actos que conllevan, no solo el conocimiento previo del ámbito legal que ello implica, sino de las incidencias a nivel de responsabilidad en la toma de decisiones.

Igualmente ha sido una necesidad demostrada por parte de las personas gestoras educativas, de tener capacitación y por ende, instrumentos de conocimiento, que les permita desempeñar con más eficiencia sus quehaceres diarios, en el marco de las posibilidades legales y competencias que les permita desarrollar responsablemente sus funciones.

De allí que, uno de los retos que supone la

implementación de la transformación curricular, derivada de la política curricular vigente, sea la formación continua de la comunidad educativa, y principalmente de aquellas personas que tienen en sus manos el sostenimiento de los centros educativos; no solamente vista esa formación desde el punto de vista estrictamente en la concepción del aprendizaje continuo de la persona estudiante, sino integralmente desde la toma de decisiones en diferentes ámbitos, que de una u otra forma van a tener incidencia en ese aprendizaje interrelacionado y complejo. Todo lo cual supone también una formación adecuada de quienes están al frente del proceso educativo, en todas las áreas que vayan a influir en ese proceso educativo, y claro está, el aspecto de los conocimientos legales es trascendental en esta integración.



*La responsabilidad legal, y administrativa, recae en la persona directora siendo esta persona la responsable directa del accionar institucional, impuestos por el MEP, no dando espacio a cumplir lo que se presenta en las políticas tanto curricular como educativa. Esto hace que la persona directora busque defensa legal para poder amparar las decisiones tomadas”.*

**Director Rafael Castro Vindas**

---

*“He tenido varios problemas cuando a persona bajo mi cargo le encomiendo tareas vinculadas a cuestiones legales, por lo que prefiero intentar abordar este tipo de situaciones personalmente”.*

**Director Allan Alberto Solano Salazar**  
(entrevistado por Aaron Cordero)

## ■ II. ELEMENTOS BÁSICOS DEL DERECHO COMO INSTRUMENTO PARA LA TOMA DE DECISIONES

**E**l Derecho es una ciencia social que se ocupa de las normas jurídicas en un sistema social, con la finalidad de ordenar y regular la conducta de las personas en la sociedad. En otras palabras, es una disciplina humanística que tiene por objeto, el estudio, la interpretación, integración y sistematización de un ordenamiento jurídico para su aplicación en los distintos campos de acción, buscando en última instancia la justicia.



### QUÉ ES EL DERECHO

#### ¿QUÉ ES EL DERECHO?

- El Derecho se define como el conjunto de “normas jurídicas” que regulan la conducta de las personas en la sociedad, para organizarse debidamente



El Derecho tiene tres fines esenciales:

- a La seguridad;
- b La justicia; y,
- c El fin común.

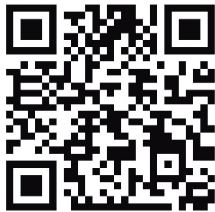
#### » LA SEGURIDAD:

Que significa que todo ciudadano debe tener la certeza de que el Estado va a actuar conforme lo dicten las normas jurídicas, eliminando cualquier forma de abuso del derecho o del

poder; y de que, ante cualquier actuación arbitraria, el administrado o ciudadano va a encontrar la forma en resarcir el daño que se le haya podido causar.

#### » LA JUSTICIA:

En términos generales, la justicia responde a un principio en el que cada uno debe tener lo que le corresponde en igualdad de condiciones (principio de igualdad).



#### » EL BIEN COMÚN:

Todo sistema de derecho y de una sociedad de derecho, debe buscar el bienestar de la colectividad y no de unos cuantos; por ello, el ordenamiento jurídico debe estar dispuesto para que toda la ciudadanía de una u otra forma se vea favorecida con las normas jurídicas que se promulguen a Derecho.

### FINES DEL DERECHO

- Para comprender el marco jurídico o legal en el que se desenvuelve un profesional en cualquier profesión -en este caso en el ejercicio de la Administración Educativa-, se requiere tener algunas nociones de Derecho, para saber interpretar las distintas normas y leyes que se puedan llegar a aplicar en su quehacer profesional y a las que tendrán que conocer debidamente.



De esta forma, objeto del derecho son las "normas jurídicas", que son las reglas o condiciones a las que se deben ajustar las conductas impuestas por el mismo orden y que pueden

ser aplicadas coactivamente; de allí la diferencia con otro tipo de normas, como las sociales o las morales, en las que su aplicación no deviene en coactiva, es decir, su cumplimiento

se encuentra en la decisión de quien la realiza, no pudiendo ser aplicada coactivamente (por medio de las mismas fuerzas del Estado). Si la norma jurídica no se cumple, el Estado puede hacer que se cumplan obligatoriamente, utilizando para ello la misma fuerza policial y los tribunales de justicia.

Las normas jurídicas se traducen en leyes o reglamentos emitidas por órganos competentes como autoridad pública (Poder Legislativo y Poder Ejecutivo), teniendo siempre como

finalidad el interés de la colectividad. Tienen como características, tales como, que son generales, es decir aplicables a una generalidad de personas, no solamente a un sujeto en particular (ya que esto sería un acto administrativo derivado de la norma); obligatorias, ya que de no cumplirse, la misma norma establece la posibilidad de que el Estado la pueda imponer por los medios legales respectivos (policía y órganos judiciales), así como se pueden imponer sanciones por su incumplimiento.



- Nótese que la definición menciona las "Normas Jurídicas", y no otro tipo de normas, porque como se verá más adelante, toda norma jurídica tiene carácter coactivo u obligatorio.
- Igualmente el Derecho sirve para organizar la sociedad, ya que si no existiese, las sociedades serían un caos, donde todos tienen derechos pero nadie tiene obligaciones.

### ■ III. FUENTES DEL DERECHO

**D**e suma importancia como elemento que deben tener presente aquellas personas que operan el Derecho de alguna manera y no necesariamente profesionales en este campo, sino todos aquellos que por sus funciones deban conocer, interpretar y aplicar normas jurídicas, es saber de qué forma el Derecho se nutre y funciona, conociendo entonces sus fuentes para conocer sus alcances, sus implicaciones, sus límites y si son válidas y obligatorias, ya sea para una comunidad en general o para una población en particular.

Las fuentes se dividen en: formales, materiales e históricas.

#### Fuentes formales son:

- a** la ley
- b** la costumbre
- c** la jurisprudencia
- d** la doctrina
- e** los principios generales del derecho

#### » LA LEY:

Es la norma jurídica dictada y promulgada por el Poder de la República, cuya competencia constitucionalmente es la promulgación de leyes, que es el Poder Legislativo (art. 121.1 de la Constitución Política). Las leyes entonces, son conjunto de normas jurídicas que buscan las actividades a realizar para el bienestar de la colectividad.



Video sobre la ley como fuente del Derecho.  
Lectura sobre la ley



como fuente del Derecho.

#### » LA COSTUMBRE:

Son actos realizados por las personas, que se reiteran en el tiempo sin ninguna disposición legal que los contemple, y que precisamente por el tiempo se convierte en una necesidad de estar regulados por el Derecho, mediante normas jurídicas debidamente promulgadas.  
Lecturas sobre la costumbre:



#### » LA JURISPRUDENCIA:

Cuando en casos concretos se debe hacer aplicación de las normas jurídicas, se producen “interpretaciones” de quien lo hace, esencialmente los tribunales de justicia y los órganos administrativos con competencia para emitir actos administrativos.



Lectura sobre la  
jurisprudencia como  
fuente del Derecho



Video sobre la  
jurisprudencia como  
fuente del Derecho

### » LA DOCTRINA:

Se le llama “doctrina” a todas las opiniones, estudios y análisis que hacen los estudiosos de un tema, en este caso del derecho. Documentos que por su rigurosidad científica con la que se han abordado y analizado los distintos temas jurídicos, ayudan a los aplicadores del derecho (las personas gestoras educativas entre ellas) para hacerlo de una forma más segura y más ajustada tanto a la legislación como a la jurisprudencia. Igualmente se utiliza la doctrina como fuente para resolver dudas o ampliar conocimientos.

Lectura sobre el significado de la doctrina en el Derecho.



Video en relación con lo  
que significa la doctrina  
en el Derecho

### » LOS PRINCIPIOS GENERALES DEL DERECHO:

Son generalizaciones que se extraen de las propias normas jurídicas, y su función es ayudar a interpretarlas y llenar lagunas que las mismas normas puedan tener. En otras palabras, los principios guían y orientan la forma en que se interpreta el derecho y por ende de su eficaz aplicación. Se conciben como el origen y fundamento de las normas jurídicas (recogen de manera abstracta el sentido de las normas jurídicas y el sentido del deber de conducta de las personas). Ejemplos de estos principios se pueden mencionar: la equidad, la justicia, la igualdad, la buena fe, la proporcionalidad, la razonabilidad, etc.). Cada tipo de Derecho tendrá principios que lo rigen y a los que habría que acudir cuando se trate de la aplicación de este tipo de normas específicas.

Lecturas sobre los principios  
generales del Derecho



Videos sobre los principios  
generales del Derecho



A manera de resumen entonces, son fuentes del Derecho



- ▶ **LA LEY** (todas las leyes del país conforman el conjunto de normas jurídicas que se aplican en el país y que son obligatorias).
- ▶ **LA COSTUMBRE**, porque casi todas las normas jurídicas han nacido a la vida de la sociedad porque se han dado costumbres que han ameritado que se regulen y se conviertan en normas jurídicas.
- ▶ **LA JURISPRUDENCIA**, que son todas aquellas resoluciones de los tribunales y de otras instancias administrativas, que resuelven casos aplicando normas jurídicas y que se convierten en fuente del derecho para nuevos casos.
- ▶ **LA DOCTRINA**, que son escritos, artículos, libros, criterios de especialistas en distintas materias de Derecho y que son criterios válidos para hacer argumentaciones en la aplicación del Derecho.
- ▶ **LOS PRINCIPIOS GENERALES DEL DERECHO**, sobre los que se basa la aplicación del Derecho en general.

## ■ IV. JERARQUÍA DE LAS NORMAS

### JERARQUÍA DE LAS NORMAS

- Toda norma tiene un rango de importancia dentro del ordenamiento jurídico, unas de mayor importancia y otras con menos rango de valor.
- Por tanto, es de suma importancia para comprender bien cuál es la jerarquía que tienen todas las normas en nuestro país, lo cual se explica con lo que se llama "Pirámide Kelseniana" o "Pirámide de Jerarquía de las normas jurídicas", que explica cuando una norma jurídica es más importante que otra y las relaciones entre sí de estas.
- Lo anterior quiere decir que todo el conjunto de normas de nuestro país se debe fundamentar siempre a partir de las normas generales o más importantes que se encuentran contenidas en la Constitución Política y a partir de esta, todas las demás normas tendrían que respetarlas.
- Sucesivamente cada conjunto de normas tienen que estar supeditadas a las anteriores; por ejemplo, las circulares a los reglamentos, estarán supeditados a lo que establezca la ley y esta a lo que disponga la Constitución. Si una norma "inferior" no se ajusta a la que le precede o la misma Constitución, entonces devendría en "Inconstitucional".



Como lo anterior, toda persona gestora educativa que aplique normas en su ejercicio profesional deberá conocer todo el ordenamiento jurídico que se relacione con dicha normativa, de forma tal que pueda dimensionar el alcance de su aplicación, para conocer si esa norma respeta la jerarquía normativa antes explicada.

Pronunciamiento de la Procuraduría General de la República en torno a la jerarquización de las normas:



Lectura sobre la Pirámide Normativa



Video sobre la jerarquía de las normas



## ■ V. ACTO ADMINISTRATIVO

Por último y no menos importante, se ha de resaltar el concepto de “acto administrativo”, el cual va a ser emitido por toda persona gestora educativa, que labore para el Estado y que se encuentre en una posición de jerarquía dentro de los centros educativos.

Cuando estas personas dentro de sus funciones se encuentran tomar decisiones sobre aspectos normativos; por ejemplo, contratar un funcionario, suspender lecciones por causas motivadas, enviar una llamada de atención, etc. se encuentra emitiendo “actos administrativos” que se conciben como la manifestación que hace una autoridad competente de la voluntad de la Administración Pública o Estado, y que va a producir efectos jurídicos en los administrados o población a la que se dirige su actividad. En otras palabras, los “actos administrativos” son los actos que toman los gestores educativos en su actividad diaria y que lo hacen en representación del Estado al que sirven, y que van a causar algún efecto jurídico a quien se dirige.

Por lo anterior, es de suma importancia que estos profesionales, tomen conciencia de toda la actividad que realicen y por medio de la cual desarrollan sus funciones en representación del Estado y que, por su índole, conllevan una serie de responsabilidades que asumen.

### Recursos para profundizar

Videos sobre el acto administrativo



Lectura sobre el acto administrativo



Llegados a este punto y partiendo de lo analizado en cuanto a los elementos básicos del Derecho que le servirán a todo administrador educativo a contar con las herramientas suficientes para realizar una gestión ajustada a la legalidad, queda referirse al amplio y complejo mundo jurídico al que tendrán que enfrentarse las personas gestoras educativas en sus funciones diarias, esencialmente cuando se trate de una función pública, en un centro educativo público.

Lo expresado es lo que se denomina como “legislación educativa” que es toda norma jurídica relacionada con el mundo de la educación. Toda ley juega un rol muy importante en la sociedad, máxime cuando estas tienen que ver con el marco educativo, por lo que es imprescindible que la persona gestora educativa, conozca a conciencia el ordenamiento jurídico que lo rige en su actuar, que como se analizó

anteriormente cuando se señaló la jerarquía de las normas, en el caso de los educadores en nuestro país, ese ordenamiento jurídico se refiere tanto a leyes, como reglamentos, como circulares emitidas por el Ministerio de Educación Pública, y a lo que tendrán que estar registradas estas personas en sus funciones.

De esta forma, será mucha la legislación que tendrá que analizar y estudiar el gestor educativo en sus funciones para en una gran mayoría saber cómo aplicarla en su gestión. Los procedimientos y protocolos derivados de esta legislación, también deberán ser objeto de su estudio, con la finalidad de familiarizarse con sus alcances; por ello, no es objeto del presente módulo entrar al detalle de cada una de estas normativas, porque dependerá además del ámbito laboral en que se encuentre cada persona gestora educativa. Remitiendo al gestor al repositorio de legislación educativa que se encuentra contemplada dentro del quehacer del Ministerio de Educación Pública, reiterando la importancia de que este profesional conozca el detalle de esta normativa y que, con los instrumentos legales de interpretación y análisis, pueda aplicarlos debidamente y facilitarles su labor.

Nota: (Incluir lista de referencia de legislación educativa)

Conferencia sobre la importancia de la legislación educativa y las bibliotecas como repositorios de toda esta legislación:



## ■ VI. ACTIVIDADES PARA LA REFLEXIÓN

### Falso o verdadero

Indique si el postulado es falso o verdadero de acuerdo con lo analizado en el presente módulo.

- Se concibe al Derecho, como un conjunto de normas que logran que los ciudadanos cumplan voluntariamente sus obligaciones para con la sociedad.
- Es característica de las normas jurídicas que el Estado pueda obligar a la sociedad a su cumplimiento.
- Son fuentes del Derecho: los principios generales del Derecho, la jurisprudencia y las noticias legislativas.
- Según la pirámide de jerarquización de las normas, un convenio internacional no puede estar en esta pirámide si no ha sido aprobado antes por una ley.
- La costumbre como fuente del Derecho, siempre se hace ley.
- El acto administrativo es el que realiza todo funcionario público.
- Se define el acto administrativo como aquel que expresa la voluntad de la Administración Pública, mediante declaraciones intelectuales, de alcance individual o general de efectos directos o indirectos.

La jurisprudencia se encuentra dentro de la pirámide la jerarquía de las normas.

Una norma jurídica puede disponer que una persona haga algo o bien que no haga algo.

### Completar

- 1 Agregue la palabra correcta en el espacio que se le brinda.  
La característica esencial de la norma jurídica con respecto a otro tipo de normas es que esta es \_\_\_\_\_
- 2 Si una norma reglamentaria se contradice con una norma de ley, se debe priorizar la norma \_\_\_\_\_
- 3 Una fuente del Derecho denominada: \_\_\_\_\_ significa que son criterios de especialistas en diferentes temas.
- 4 La jerarquía de las normas también se le denomina \_\_\_\_\_
- 5 La \_\_\_\_\_ como fuente del Derecho no es obligatoria en Costa Rica.

## ■ VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aparisi Miralles, A. (1992) Guzman Brito, A. (1995). *Fundamento de Validez de la costumbre como fuente de derecho*, El.

Revista Chilena de Derecho, 22, 623. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2649953.pdf>





PUBLICACIONES  
UNIVERSIDAD NACIONAL

3647-23

