

Universidad Nacional de Costa Rica

Facultad de Ciencias Sociales

Escuela de Planificación Económica y Promoción Social

Planificación Económica y Social

Diseño: Trabajo Final de Graduación

Modalidad: Proyecto

Resumen Ejecutivo

Tema: “Análisis de la gestión de la educación secundaria pública en Costa Rica, estudio de caso de los modelos Experimentales Bilingües del Ministerio de Educación Pública ubicados en los cantones de Grecia y Naranjo en el periodo 2017-2022”

Sustentantes:

García Soto Sharon

Ulate Ceciliano Karol Andrea

Tutora: Marta Vargas Venegas

Consecutivo: 2 4-2022

Campus Omar Dengo, Heredia, Agosto, 2025

Resumen Ejecutivo del Trabajo Final de Graduación

Análisis de la gestión de la educación secundaria pública en Costa Rica: estudio de caso de los modelos experimentales bilingües del Ministerio de Educación Pública ubicados en los cantones de Grecia y Naranjo en el período 2017-2022.

Introducción

La educación en Costa Rica ha sido históricamente un pilar del desarrollo social, cultural y económico. En este contexto, los Liceos Experimentales Bilingües (LEB) representan una modalidad educativa innovadora que busca ampliar las oportunidades del estudiantado mediante un enfoque pedagógico integral y diferenciado.

Esta investigación se propone analizar los procesos de gestión académica y administrativa de los LEB ubicados en los cantones de Grecia y Naranjo, con el objetivo de identificar las fortalezas y debilidades del modelo educativo implementado, así como formular recomendaciones que contribuyan al mejoramiento continuo de estas instituciones.

El estudio surge ante la necesidad de entender cómo se articulan los procesos institucionales en contextos que enfrentan diversos retos presupuestarios, políticos y sociales, y de qué manera estos afectan la calidad de la educación secundaria pública. La participación activa de docentes, autoridades y personas egresadas en la recolección de datos permitió construir una visión amplia y profunda del funcionamiento de estos centros educativos.

Capítulo I: El problema y su importancia

El sistema educativo costarricense ha enfrentado en los últimos años diversos desafíos que han puesto en tensión su capacidad para garantizar una educación inclusiva y de calidad. La disminución en la inversión pública en educación, la pérdida de días lectivos por causas como huelgas y la crisis generada por la pandemia del COVID-19 han profundizado las desigualdades y limitado el acceso a oportunidades de formación para muchas personas estudiantes.

En este escenario, los LEB se perfilan como espacios de innovación que promueven una educación integral con enfoque bilingüe, basada en principios de excelencia

académica y desarrollo humano. No obstante, la ausencia de estudios sistemáticos que evalúen su gestión institucional genera incertidumbre sobre su funcionamiento y sobre los impactos reales de su propuesta educativa.

La investigación planteó como problema central analizar la gestión académica y administrativa de los LEB de Grecia y Naranjo y su incidencia en la formación integral de las personas estudiantes. La identificación de este problema surgió de la observación de inconsistencias en la planificación anual, debilidades en el seguimiento de objetivos institucionales y diferencias en la percepción de los distintos actores sobre los procesos de gestión.

Capítulo II: Marco de referencia

El marco de referencia de esta investigación se compone de tres dimensiones clave: el marco institucional, el marco jurídico y normativo, y el marco teórico. Estas dimensiones permiten contextualizar el funcionamiento de los LEB dentro del sistema educativo costarricense y comprender los fundamentos que orientan su gestión.

Desde el punto de vista institucional, se describen los antecedentes, misión, visión y logros de ambos liceos, resaltando su compromiso con la formación bilingüe, la promoción del liderazgo juvenil y la inclusión de actividades extracurriculares como herramientas de desarrollo.

El marco jurídico incluye normativas como la Ley Fundamental de Educación, el Reglamento de Evaluación de los Aprendizajes, el Modelo de Evaluación de la Calidad de la Educación Costarricense (MECEC) y otras directrices del Ministerio de Educación Pública. Estas normativas establecen el marco regulatorio para la planificación, ejecución y evaluación institucional.

En el plano teórico, se abordaron conceptos como gestión educativa, calidad educativa, planificación estratégica, liderazgo institucional y educación bilingüe. Estos fundamentos permitieron definir las categorías de análisis y orientar la interpretación de los datos recogidos.

Capítulo III: Aspectos metodológicos

Esta investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de paradigma naturalista, utilizando técnicas interactivas y participativas para la recolección de

datos. Se optó por un diseño de estudio de caso, enfocado en dos instituciones específicas, lo cual permitió un análisis profundo de sus características y dinámicas particulares.

La población estuvo conformada por autoridades institucionales (directores y subdirectores), docentes de distintas áreas académicas y personas egresadas de los LEB entre los años 2017 y 2022. Las técnicas empleadas incluyeron entrevistas semiestructuradas a autoridades, grupos focales con docentes y encuestas estructuradas a personas egresadas.

El análisis de la información se realizó mediante el método de contenido temático, clasificando los hallazgos en dimensiones previamente definidas: gestión académica, gestión administrativa y percepciones institucionales. Esta estrategia permitió identificar patrones, contrastes y puntos de mejora en los procesos institucionales.

Capítulo IV: Análisis de resultados

Gestión académica

Los LEB presentan una estructura curricular enriquecida que combina el currículo nacional con componentes que promueven el bilingüismo y la formación integral. Las personas egresadas identificaron que la calidad académica recibida fue adecuada y que la preparación que recibieron facilitó su tránsito hacia la educación superior. Se destaca positivamente el dominio del idioma inglés como una de las fortalezas clave de estos centros.

Sin embargo, se evidenció que, aunque existe un enfoque innovador en las metodologías de enseñanza, persisten retos en la articulación del currículo con las necesidades del estudiantado. El cuerpo docente expresó que, en ocasiones, la planificación didáctica no está alineada con la ejecución práctica, lo que dificulta la evaluación objetiva del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Las entrevistas también revelaron que el acompañamiento pedagógico no es uniforme. Algunas personas docentes manifestaron no recibir retroalimentación frecuente por parte de los equipos de dirección, lo que limita las oportunidades de mejora continua. Además, se identificó una escasa sistematización de prácticas exitosas y de innovación pedagógica, lo que impide su réplica institucional.

Entre los aspectos positivos, se encuentra la participación de los LEB en olimpiadas científicas, concursos de inglés, eventos artísticos y deportivos. Estas actividades fortalecen la formación integral, pero su inclusión dentro de la planificación académica es escasa. Las acciones extracurriculares son percibidas como independientes del quehacer curricular.

Gestión administrativa

Ambos liceos presentan estructuras organizativas bien definidas. Las direcciones cuentan con respaldo de juntas administrativas y cuerpos docentes comprometidos. Sin embargo, se evidenciaron diferencias en los estilos de liderazgo y en la efectividad de los mecanismos de gestión.

Uno de los principales hallazgos fue la falta de alineación entre los Planes Anuales de Trabajo (PAT) y la planificación estratégica. Si bien los PAT existen formalmente, muchas de sus acciones no son evaluadas ni seguidas de manera sistemática. La rendición de cuentas ante la comunidad educativa es limitada o inexistente.

Las autoridades señalaron que los procesos de nombramiento docente están centralizados en el MEP, lo que limita su autonomía y afecta la implementación del modelo institucional. También se evidenció desigualdad en el acceso a recursos e infraestructura entre los liceos.

Percepciones del personal docente

El profesorado manifestó alta vocación, compromiso con el estudiantado y afinidad con el enfoque de los LEB. No obstante, mencionaron una escasa participación en la toma de decisiones, sobrecarga laboral y falta de reconocimiento institucional. Se identificó que las instancias de trabajo colaborativo no siempre se traducen en acciones concretas, por lo que se sugiere fortalecer la planificación colegiada y los mecanismos de retroalimentación.

Percepciones de personas egresadas

Las personas egresadas valoraron positivamente su paso por los LEB, destacando la exigencia académica, el dominio del inglés y la formación integral. Sin embargo, señalaron carencias en orientación vocacional, salud mental y acompañamiento para la vida universitaria.

A pesar de estos retos, muchas continuaron estudios superiores y recomendarían la institución, evidenciando un alto nivel de satisfacción general.

Percepción de autoridades educativas

Las autoridades reconocen el potencial del modelo, pero coinciden en que las políticas nacionales no se ajustan a la realidad de los LEB. Solicitan mayor autonomía, capacitación en gestión y normativas específicas que reconozcan la singularidad de estos centros.

Capítulo V: Conclusiones

1. Los LEB representan una propuesta educativa diferenciada con resultados positivos en bilingüismo, formación integral y rendimiento académico.
 2. Persisten debilidades en la planificación institucional, particularmente en el seguimiento, evaluación y articulación de los PAT.
 3. La gestión administrativa se ve limitada por la centralización del MEP y la desigualdad en el acceso a recursos.
 4. El personal docente demanda mayor participación, acompañamiento y reconocimiento por su labor.
 5. Las personas egresadas demuestran alto rendimiento, pero identifican vacíos en el acompañamiento emocional y vocacional.
-

Capítulo VI: Recomendaciones

- Fortalecer la planificación estratégica institucional con herramientas de evaluación y seguimiento.
- Establecer indicadores de desempeño (KPI) vinculados a los PAT.
- Promover una cultura organizacional participativa con liderazgo compartido.
- Reforzar los servicios de orientación y salud mental con personal capacitado.
- Implementar estrategias de seguimiento a personas egresadas.
- Gestionar una normativa específica para los LEB que les otorgue mayor autonomía y reconozca sus particularidades.

Propuesta para la mejora continua de la efectividad y cumplimiento de las acciones dentro de los planes anuales de trabajo de los LEB.

La gestión efectiva y el cumplimiento de los planes anuales de trabajo (PAT) en las instituciones educativas es un aspecto clave para el logro de sus objetivos institucionales y pedagógicos. En el contexto de los Liceos Experimentales Bilingües (LEB) de Grecia y Naranjo, se ha identificado la necesidad de fortalecer tanto la planificación como el seguimiento de las acciones, con el fin de mejorar la calidad de los procesos administrativos y académicos.

Esta propuesta de planificación surge como resultado del análisis de resultados de un proceso participativo, en el que se recopiló información relevante brindada por el personal docente y personas directoras de ambos centros educativos. A partir de este análisis, se logró elaborar una propuesta que aborda la efectividad y cumplimiento de las acciones en el PAT a corto, mediano y largo plazo, implementando un proceso de capacitación para el fortalecimiento en la utilización de herramientas de planificación, que asegure una gestión administrativa más eficiente y alineada con los objetivos institucionales, que incida en el área académica

En este apartado se expone la estrategia, destacando su aplicabilidad en el contexto educativo y su potencial para contribuir de forma significativa al fortalecimiento de la gestión de los LEB de Grecia y Naranjo y que, asimismo, pueda ser considerada por distintos LEB en todo el país.

Según el apartado de conclusiones y recomendaciones, una de las principales aristas en el desarrollo de la investigación, es que, la gestión administrativa debe ser más eficiente, con el fin de afianzar la gestión académica, pues si bien son áreas distintas, el objetivo principal de la estrategia es fortalecer la efectividad y el cumplimiento de las acciones en los Planes Anuales de Trabajo (PAT) de los Liceos Experimentales Bilingües de Grecia y Naranjo, mediante un proceso de capacitación para el fortalecimiento de capacidades de gestión administrativa, con el fin de impactar positivamente en la gestión académica.

Esta correlación se basa en que una gestión administrativa eficiente mediante el seguimiento y evaluación del PAT y sus áreas de acción permite el desarrollo de procesos académicos de calidad, alineados con los objetivos educativos de los LEB.

Es fundamental considerar que, para llevar a cabo la formulación de la estrategia planteada, es necesario desarrollar un proceso paralelo, que no sólo

permita el fortalecimiento de capacidades, sino también que incorpore actividades de seguimiento a los objetivos a alcanzar y en qué medida se lograron las expectativas. Por esta razón, se eligió una visión estratégica realista acerca de cómo se desea estructurar dicho proceso.

Objetivo

Fortalecer la efectividad y el cumplimiento de las acciones en los Planes Anuales de Trabajo (PAT) de los Liceos Experimentales Bilingües de Grecia y Naranjo, a través de un proceso de capacitación para el fortalecimiento de capacidades administrativas, que impacte positivamente en la gestión académica.

6.2 Áreas de la propuesta para la mejora continua de la efectividad y cumplimiento de las acciones dentro de los planes anuales de trabajo de los Liceos Experimentales Bilingües de Grecia y Naranjo.

“Mejorando para crecer”.

Programa de fortalecimiento de capacidades dirigido a departamentos relacionados con la gestión administrativa en el área de seguimiento y evaluación.

Según Molina (2017), la capacitación del talento humano es parte de una cultura organizacional, que permite que los empleados tengan las competencias necesarias para desenvolverse eficientemente dentro de las organizaciones. Asimismo, favorece al clima laboral, pues permite que el talento humano sienta, en este caso, que es parte necesaria de institución, y que esta se preocupa por el desarrollo que tienen los colaboradores dentro de la organización.

De igual forma, es necesario recalcar que, en este ámbito, las personas directoras y administradoras de la educación son actores del sistema educativo que cumplen distintas funciones tanto en beneficio de la gestión administrativa como de la gestión académica, los cuales, se enfrentan a distintos desafíos con relación al constante estado de evolución de la sociedad.

Tal y como lo describe el *Colegio de Licenciados y Profesores (Colypro)* en su investigación *“Construcción de indicadores para la gestión administrativa y curricular de centros educativos para el mejoramiento del desempeño educativo”* se define que “la calidad y la relevancia de la educación depende de la calidad de quienes cumplen las tareas administrativo-docentes”.(2009.p.9.)

Por consiguiente, la estrategia promueve el impulsar a los actores involucrados en el proceso de elaboración, cumplimiento y evaluación del PAT, mediante el fortalecimiento de capacidades, las cuales serán desarrolladas mediante capacitaciones que orienten a las instituciones hacia la efectividad y cumplimiento de las acciones en el PAT a corto, mediano y largo plazo.

Cabe recalcar que dicha propuesta de planificación responde a la importancia para ambos LEB, respectivamente, de los beneficios y gran impacto positivo que puede generar en la gestión administrativa reforzar los procesos administrativos, lo que, a su vez, permite una mejoría en procesos de la gestión académica. A continuación, se presenta el área de atención con sus respectivos detalles:

6.2.1 Cuadro 12. Área de atención propuesta

Área de atención “Mejorando para crecer”. Programa de fortalecimiento de capacidades dirigido a departamentos relacionados con la gestión administrativa en el área de seguimiento y evaluación.

Línea de acción	Implementar un programa de fortalecimiento de capacidades dirigido a departamentos relacionados con la gestión administrativa en el área de seguimiento y evaluación
Actores	<ul style="list-style-type: none"> • Personal Administrativo • Persona directora
Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Noviembre 2025
Logros esperados	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor entendimiento, ejecución, seguimiento y evaluación del PAT • Actores capacitados en el uso de herramientas de planificación

	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora en los procesos de gestión administrativa y gestión académica
Beneficiarios	<ul style="list-style-type: none"> • Liceo Experimental Bilingüe de Grecia • Liceos Experimental Bilingüe De Naranjo
Responsables	Andrea Ulate y Sharon García

Elaboración propia, 2025.

6.2.2. Figura 17. Propuesta de Fortalecimiento



Nota. Elaboración propia, 2025.

6.3. Plantilla para Plan de Capacitación para el Fortalecimiento de Capacidades de Ejecución, Seguimiento y Evaluación de proyectos

1. Nombre de la Capacitación

Taller de Fortalecimiento de Capacidades para el desarrollo del PAT

2. Objetivo General

Fortalecer las competencias del personal administrativo y de la persona directora del LEB en la ejecución, seguimiento y evaluación de los Planes Anuales de Trabajo.

3. Objetivos Específicos

- Reafirmar la importancia del PAT en la gestión académica y administrativa de la institución.
 - Identificar herramientas de planificación que se adapten a las necesidades y capacidades de los actores para el seguimiento y evaluación de acciones dentro del PAT.
 - Aplicar buenas prácticas en la ejecución, seguimiento y evaluación de las acciones propuestas en el PAT.
-

4. Población meta

Persona directora y personal administrativo de los Liceos Experimentales Bilingües de Grecia y Naranjo.

5. Contenidos

Módulo	Tema	Descripción
Módulo 1	Introducción al PAT	Importancia, aplicabilidad, estructura y objetivos
Módulo 2	Herramientas de planificación	de Metodologías, técnicas y recursos para la planificación

Módulo 3 Seguimiento y e indicadores, cronogramas y medición de
evaluación logros

6. Metodología

- Charla de expositores
 - Participación grupal
 - Análisis de estudio de caso
-

7. Recursos Necesarios

- Recursos tecnológicos
 - Material de apoyo impreso
 - Espacio físico
-

8. Duración

9 horas, divididas en 3 horas por módulo.

9. Cronograma

Fecha	Hora	Actividad	Responsable
00/00/0000	0:00-0:00	Módulo 1	Persona directora
00/00/0000	0:00-00:00	Módulo 2	Persona directora
00/00/0000	0:00-00:00	Módulo 3 y cierre	Persona directora

10. Evaluación de la Capacitación

- Encuesta de satisfacción al finalizar la capacitación
 - Retroalimentación verbal del grupo
-

11. Resultados Esperados

- Mayor entendimiento, ejecución, seguimiento y evaluación del PAT
 - Participantes capacitados en el uso de herramientas de planificación
 - Mejora en los procesos de gestión administrativa y gestión académica
-

A continuación, se detalla cada uno de los módulos planteados

6.4. Módulo 1.

Tal y como se visualiza en la imagen, el primer módulo a desarrollar en el Programa de Fortalecimiento de Capacidades “**Mejorando para crecer**” abarca contenidos para lograr una contextualización de la capacitación, introduciendo a los participantes a entender la importancia de que una buena planificación en temas de gestión administrativa va a propiciar mejores resultados en la gestión académica.

6.4.1. Figura 18. Módulo 1

MODULO 1: INTRODUCCION AL PAT

CONTENIDOS

1. EL PAT Y SU IMPORTANCIA
EN EL CONTEXTO
INSTITUCIONAL

2. COMPONENTES DEL PAT
(DIAGNÓSTICO, OBJETIVOS,
LINEAS Y AREAS DE ACCIÓN)

3. IMPORTANCIA DE LA
MEJORA CONTINUA DEL PAT

**OBJETIVO:
COMPRENDER LA
IMPORTANCIA,
APLICABILIDAD,
ESTRUCTURA Y
OBJETIVOS**

Nota. Elaboración propia, 2025.

Para este módulo se pretende contar con una persona experta en la elaboración, seguimiento y evaluación de Planes Anuales de Trabajo, la cual apoye el proceso desde una perspectiva más académica, para posteriormente introducir aspectos de la planificación educativa.

En el módulo 1. del desarrollo de la propuesta de mejora, se abordará la herramienta de planificación denominada como el PAT, su importancia y una contextualización institucional, así como los componentes de dicha herramienta de planificación y, además, la importancia de la actualización constante del PAT.

6.4.2. Figura 19. Plan Anual de Trabajo

PLAN ANUAL DE TRABAJO

PERMITE DEFINIR DE MANERA ESTRUCTURADA Y CLARA LOS OBJETIVOS, METAS, ACTIVIDADES Y RECURSOS NECESARIOS PARA ALCANZAR LOS FINES ESTABLECIDOS EN UN PERÍODO DE UN AÑO

ESTABLECE PLAZOS, RECURSOS Y RESPONSABLES

Nota. Elaboración propia, 2025.

Su importancia radica en que facilita la planificación, la organización y el seguimiento de las acciones, promoviendo la eficiencia, la transparencia y la alineación de esfuerzos dentro de la institución. Asimismo, el PAT favorece la coordinación entre diferentes áreas, optimiza el uso de recursos y asegura que las actividades contribuyan directamente al logro de la misión institucional, fortaleciendo así su desempeño y sostenibilidad a largo plazo.

Dentro de la contextualización institucional dentro del caso específico de los LEB de Grecia y Naranjo, es de gran relevancia mencionar que dicha herramienta se vuelve crucial dentro de la gestión institucional porque sirve como una hoja de ruta que orienta todas las acciones y decisiones de la organización durante el año, volviendo los procesos alineados hacia los objetivos estratégicos.

Así mismo, a través del PAT, se promueve una mejora en la coordinación interna y el trabajo en equipo, asegurando que todos los departamentos trabajen en concordancia y a su vez permite evaluar y monitorear el progreso, facilitando ajustes oportunos para cumplir con los objetivos institucionales.

En definitiva, el PAT es un elemento esencial para potenciar la eficiencia, la efectividad y la sostenibilidad de una gestión institucional exitosa dentro de las instituciones. La razón principal por la que la aplicación adecuada del PAT es fundamental se debe a que no solo internamente se ven los impactos positivos, sino que también en la comunidad estudiantil, el personal docente y administrativo, y la comunidad educativa en general.

Pues, se mejora en la calidad de la enseñanza, ya que las actividades y recursos están planificados para potenciar el aprendizaje y desarrollo integral de la población estudiantil, en cuanto a docentes y administrativos. Tienen una orientación clara sobre sus roles y metas, lo que facilita la organización, evita confusiones y fomenta un ambiente de trabajo colaborativo.

Claro que no se puede dejar por fuera la institución en sí misma, ya que logra cumplir sus objetivos académicos y administrativos de manera eficiente, fortaleciendo su reputación y sostenibilidad. En resumen, la aplicación efectiva del plan anual de trabajo crea un impacto positivo en todos los actores del colegio, promoviendo un ambiente educativo más organizado, inclusivo y de calidad.

A continuación, otra de las aristas a desarrollar en este módulo es lo que hace referencia a los principales componentes del PAT y lo que en ellos incluye, los cuales suelen incluir:

6.4.3. Cuadro 13. Componentes del PAT

Componentes	Definición
Diagnóstico Situacional	Es un análisis de la situación actual de la institución, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
Diagnóstico Institucional	Donde se realiza una revisión de aspectos internos como recursos, capacidades y desafíos específicos.
Misión y visión	Reafirmación o definición de la finalidad y las metas a largo plazo de la institución.
Objetivos Generales y Específicos	Metas claras y alcanzables que guían las acciones del año.

Estrategias y Líneas de Acción	Son todas aquellas directrices para alcanzar los objetivos, incluyendo actividades prioritarias
Actividades y Cronograma	Se realiza por medio de un detalle de las acciones a realizar, responsables y tiempos de ejecución
Recursos	Es donde se hace la planificación del presupuesto, materiales, recursos humanos y tecnológicos necesarios
Indicadores de Evaluación	Son todos aquellos criterios y herramientas para monitorear y evaluar el avance y los resultados
Responsables	Es la designación de las personas o equipos encargados de implementar las actividades
Plan de Seguimiento y Evaluación	Son los procedimientos para revisar periódicamente el avance y ajustar acciones si es necesario

Nota. Elaboración propia, 2025.

Otro aporte a este módulo de introducción al PAT es la importancia de la mejora continua de dicha herramienta, la cual radica en que así se garantiza que la gestión institucional se mantenga relevante, eficiente y adaptada a los cambios del contexto institucional.

La misma va a permitir responder a nuevas necesidades y desafíos que puedan surgir durante el año, optimización de recursos evitando duplicaciones o ineficiencias, mejora la calidad del desarrollo educativo y los servicios ofrecidos a la comunidad estudiantil, a su vez, su constante actualización promueve un entorno más dinámico y actualizado; de esta manera también asegura el logro de metas de manera más efectiva y con un mayor impacto positivo.

En esencia, la mejora constante convierte el PAT en una herramienta flexible y potente para el crecimiento institucional y la excelencia en el desarrollo educativo

de la comunidad estudiantil, acercándose cada vez más al propósito por el cual fueron creados dichos Liceos Experimentales Bilingües.

6.5. Módulo 2.

En esta segunda parte del Programa de Fortalecimiento de Capacidades “Mejorando para crecer”, se busca generar un acercamiento de los actores con herramientas y técnicas que puedan facilitar los procesos dentro de la gestión administrativa (para el diagnóstico, priorización, toma de decisiones) aplicadas en el desarrollo de proyectos, en este caso para lograr una mejora continua de la efectividad y el cumplimiento de las acciones dentro de los PAT.

6.5.1. Figura 20. Módulo 2.



Nota. Elaboración propia, 2025.

A continuación, se detalla el enfoque y la cronología de aplicada en este módulo.

En primera instancia, se pretende abordar algunas herramientas de planificación, tales como el FODA, Árbol del Problema y Árbol de Objetivos, los cuales pueden ser de gran utilidad en el contexto institucional pues son herramientas de fácil aplicación con excelentes resultados.

6.5.2. Figura 21. FODA



Nota. Elaboración propia, 2025.

El análisis FODA proviene del acrónimo en inglés SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y según la revista *Enseñanza e investigación en psicología* (2007) “consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas” esto con el fin de tomar decisiones informadas, identificar áreas de mejora y aprovechar oportunidades.

La siguiente herramienta presentada es el **Árbol del Problema**, el cual representa una opción que permite identificar y analizar de manera organizada una problemática principal, las causas y los efectos, tal y como se muestra en la siguiente figura.

6.5.3. Figura 22. *Árbol de Problemas*



Nota. Elaboración propia, 2025.

De la mano con el **Árbol del Problema** se puede implementar el **Árbol de Objetivos**, el cual se aborda con la información identificada en la herramienta anterior, y permite visualizar y estructurar los objetivos de un proyecto o programa, transformando los problemas identificados en el árbol de problemas en objetivos positivos y alcanzables.

6.5.4. Figura 23. *Árbol de Objetivos*



Nota. Elaboración propia, 2025.

Las figuras anteriores representan las herramientas de planificación que se desarrollarán en la capacitación, cada una de ellas permite agilizar el proceso de diagnóstico y toma de decisiones.

Posteriormente, el contenido número 2 se enfoca en los Objetivos SMART, los cuales con una buena aplicación permitirán a la institución crear objetivos claros, medibles y alcanzables, facilitando la gestión estratégica.

En la siguiente figura se detalla su significado y aplicación.

6.5.5. Figura 24. *Objetivos SMART*



Nota. Elaboración propia, 2025.

La formulación de los Objetivos Smart se realiza mediante la formulación de una serie de preguntas guía, las cuales orientan la construcción de estos, constituyendo así una manera efectiva de alcanzar los objetivos, pues están propuestos para mejorar el desempeño, tomar mejores decisiones, motivar al equipo de trabajo, mejorar la comunicación y evaluar el progreso.

6.5.6. Cuadro 14. *Objetivos SMART*

Letra	Significado	Pregunta Clave
S	Específico	¿Qué exactamente se quiere lograr? / ¿Qué se necesita lograr?

M	Medible	¿Cómo medir si se ha alcanzado el objetivo? / ¿Qué indicadores se pueden utilizar para pedir el progreso?
A	Alcanzable	¿Es realista el objetivo considerando recursos y capacidades actuales? / ¿Cómo adaptar el objetivo para que sea factible?
R	Relevante	¿Por qué es importante el objetivo de manera personal o colectiva? / ¿Cómo el objetivo se alinea con los valores y prioridades personales o de la organización?
T	Temporal	¿Cuándo se quiere lograr el objetivo? / ¿Existe un plazo específico para la finalización?

Nota. Elaboración propia, 2025.

Finalmente, el módulo 2 explica la importancia de la asignación de metas por plazo, para construir objetivos que se establecen para diferentes periodos de tiempo, ayudando a planificar y alcanzar un propósito, en el caso aplicado a los LEB esta actividad permite promover y ejecutar acciones con el fin de mejorar la gestión administrativa asociada a la gestión académica, lo cual resulta en la mejora de la calidad educativa.

Para este último contenido se explica a continuación la asignación de metas por plazo.

6.5.7. Figura 25. Asignación de metas por plazo.



Nota. Elaboración propia, 2025.

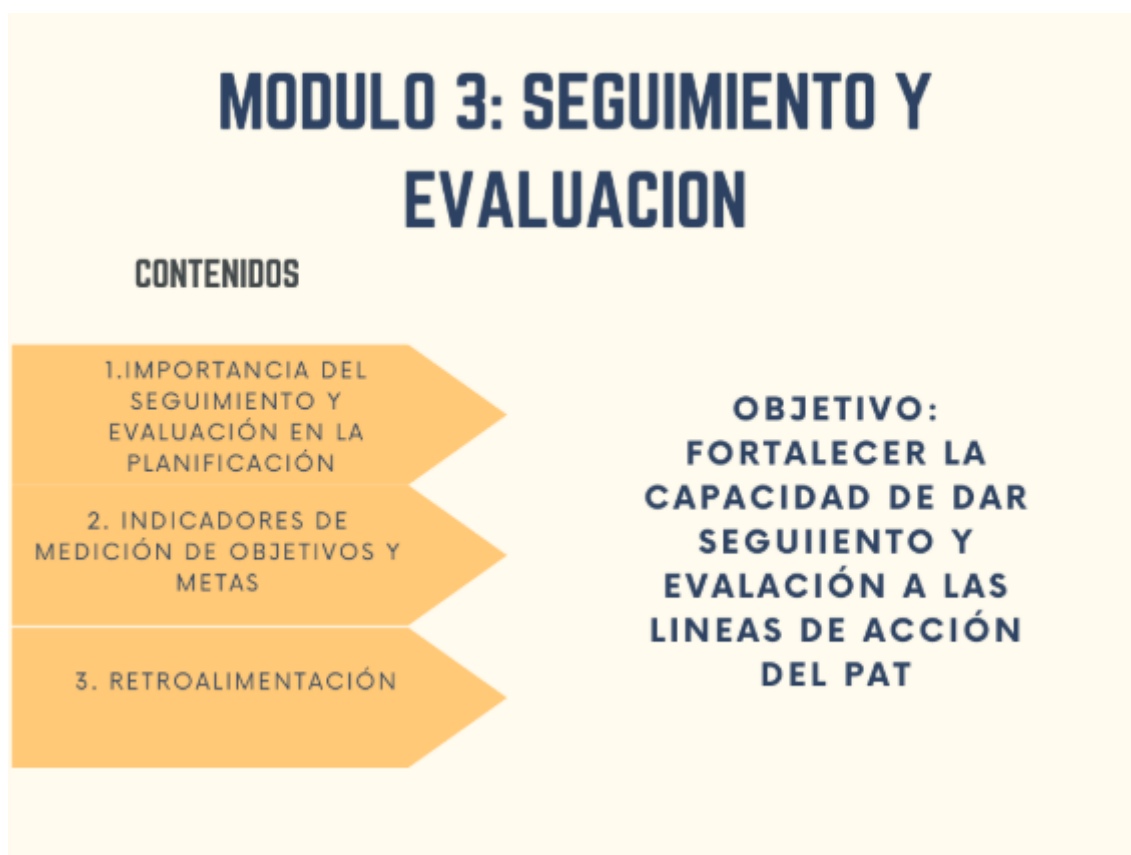
Según la figura anterior, es importante reconocer como se relacionan las metas entre sí, pues las metas a corto, mediano y largo plazo están interconectadas y deben responder un mismo objetivo o visión, el cual, en este caso se plantea con relación al fortalecimiento de la gestión institucional.

Las metas a corto plazo son las acciones diarias (inmediatas que sientan las bases para logros más complejos). que permiten un acercamiento a las metas de mediano plazo (conexiones entre lo operativo y lo estratégico), que a su vez son los escalones que orientan a las metas a largo plazo.

6.6. Módulo 3.

En el último módulo del Programa de Fortalecimiento de Capacidades “Mejorando para crecer” se busca brindar a los participantes competencias que se adecúen al contexto de la gestión administrativa de institución, contemplando la importancia de establecer indicadores claros y medibles con respecto al cumplimiento de objetivos y líneas de acción del PAT, también técnicas de retroalimentación que tomen en consideración diversas partes involucradas en los procesos institucionales (egresados, personal docente, personal administrativo) para generar una visión integral de la gestión administrativa y su impacto en la gestión académica de los LEB de Grecia y Naranjo.

6.6.1. Figura 26. Módulo 3.



Nota. Elaboración propia, 2025

En el último módulo planteado, el primer contenido va orientado a la importancia del seguimiento y la evaluación en la planificación, por lo tanto, es fundamental, conocer que, aunque el seguimiento y evaluación están estrechamente

relacionados y suelen trabajarse juntos, cumplen funciones distintas dentro de la planificación.

En la siguiente figura se muestran las principales características de cada una de ellas.

6.6.2. Figura 27. *Seguimiento y Evaluación*



Nota. Elaboración propia, 2025.

En la siguiente tabla se muestra de manera breve algunas preguntas guía que pueden orientar el seguimiento y la evaluación en un proceso de planificación.

6.6.3. Cuadro 14. *Seguimiento y Evaluación.*

Característica	Seguimiento	Evaluación
¿Cuándo?	Durante la ejecución	En momentos clave (al final o al finalizar una etapa)

¿Para qué?	Verificar el avance y realizar ajustes	Analizar los resultados y retroalimentar
¿Qué observa?	Procesos y cumplimiento de actividades	Cumplimiento de metas y objetivos
¿Con qué frecuencia?	Frecuente (semanal, mensual, continuo)	Ocasional (trimestral, anual, cierre de etapa)
Resultado	Datos e información para corregir a tiempo	Retroalimentación para fortalecer futuros procesos de planificación

Nota. Elaboración propia, 2025.

En relación con el seguimiento y la evaluación, se plantea el segundo contenido, el cual abarca indicadores de desempeño, los cuales son utilizados tanto en medición de objetivos como en seguimiento y evaluación del proceso; estos son herramientas que permiten medir y comprobar si los objetivos y metas planteadas se cumplen.

Para este contexto específico se propone abarcar la siguiente guía para la formulación de indicadores.

Regla SMART

Tal y como se abordó en el módulo 2 (con relación a los objetivos) estas mismas características pueden utilizarse al construir un indicador de medición. Cabe recalcar que los indicadores son datos concretos que responden a las preguntas **cuánto, cómo, cuándo y con qué resultado** se están alcanzando los propósitos establecidos.

Por lo tanto, un indicador SMART debe también orientarse según lo siguiente.

6.6.4. Cuadro 15. Indicadores SMART

Aspecto	Característica
Específico	Debe medir algo concreto
Medible	Se puede contar, calcular o describir objetivamente
Alcanzable	Realista según los recursos

Relevante	Relacionado directamente con el objetivo
Temporal	Tiene un periodo de medición definido

Nota. Elaboración propia, 2025.

A partir de esta guía de formulación, se desprenden los siguientes indicadores

KPI (Indicador Clave de Desempeño)

Ahora bien, los Key Performance Indicator o Indicador Clave de Desempeño son medidas cuantitativas que se utilizan para evaluar el rendimiento de un proceso, proyecto, o estrategia y permite conocer si la organización está alcanzando sus objetivos.

En la siguiente figura se muestran las principales características de un Indicador Clave de Desempeño.

6.6.5. Figura 28. Indicadores Clave del Desempeño.



Nota. Elaboración propia, 2025.

Para construir de manera correcta un KPI es imprescindible conocer sus componentes, por lo tanto, se muestran en la siguiente tabla.

6.6.6. Cuadro 16. Componentes de los KPI

Componentes	Descripción
Nombre del KPI	Debe ser claro, directo y representativo del aspecto que se quiere medir
Descripción	Explica que mide el KPI y por qué es importante
Fórmula de cálculo	Define cómo se obtiene el valor del KPI
Unidad de medida	Indica el tipo de resultado: porcentaje, número absoluto, días...
Frecuencia de medición	Define cada cuánto se mide: diario, semanal, mensual, trimestral, anual
Objetivo o meta esperado	Valor de referencia que indica si se está cumpliendo lo propuesto
Fuente de datos	Especifica de dónde se obtienen la información para calcular el KPI
Responsables	Persona o equipo encargado de recolectar, analizar y reportar el KPI

Nota. Elaboración propia, 2025.

Mediante la aplicación de la propuesta en los LEB de Grecia y Naranjo y la puesta en práctica de lo aprendido en el programa de fortalecimiento de capacidades, se pretende lograr un progreso en temas administrativos (gestión de recursos, infraestructura, manejo de personal...) y que permitirá impulsar en gran medida acciones enfocadas en el fortalecimiento de la gestión académica y responder a la razón de ser de los centros educativos Experimentales Bilingües, la cual, pretende ofrecer a “cada estudiante la posibilidad de interactuar en procesos de enseñanza significativos, mediante la estimulación de la capacidad analítica,

científica, crítica, reflexiva, incorporando el aprendizaje de lenguas extranjeras” (Consejo Superior de Educación,2009, p.3).

De esta manera, se logra cumplir a cabalidad con el objetivo general planteado para dicho trabajo de investigación, el cual es “Analizar la gestión académica y administrativa de los Liceos Experimentales Bilingües de Grecia y Naranjo en el periodo 2017-2022, dentro del modelo educativo establecido, que permita la elaboración de una propuesta de planificación”