

Apéndice A.

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

Guía de Revisión Documental

Título del documento: Normativa Interna para los Usuarios del Centro Educativo

Fecha de la observación: Viernes 8 de noviembre 2024.

1. Descripción general del documento

Establece orientaciones, principios, normas regulatorias y conjunto de parámetros reglamentarios por los cuales se rige la comunidad educativa.

2. Observaciones generales

Todas las orientaciones están en función del área académica (evaluaciones, conducta, responsabilidades, deberes del centro, las familias y los estudiantes). ¿Qué hay a nivel de organización interna?

3. Puntos de mejora

Se recomienda establecer lineamientos de mejores prácticas para los funcionarios del centro. No solo del área académica, si no administrativa, operativa e incluso directiva.

Título del documento: Organigrama Funcional 2023

Fecha de la observación: Viernes 8 de noviembre 2024.

1. Descripción general del documento

Establece las jerarquías o liderazgos presentes de manera vertical, uniéndolos con los funcionarios que están a su cargo.

2. Observaciones generales

Hay funcionarios que tienen hasta 3 personas líderes a los que deben responder.

Hay funcionarios que no están conectados con ninguna persona líder.

Los departamentos Académicos como coordinaciones, docentes, psicopedagogía, psicología y demás, tienen muchísima más claridad que los departamentos administrativos y operativos.

3. Puntos de mejora

Se recomienda reorganizar funciones, analizar las jerarquías y homogeneizar el documento, por ejemplo, que de los directivos, siempre baje a personas coordinadoras y que de este se desplieguen los funcionarios que pertenecen a cada departamento, según su persona coordinadora. Mantener esa línea siempre.

Apéndice B.

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

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

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

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

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

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

CUESTIONARIO

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

- 1. ¿Cómo considera que son las directrices que recibe de la dirección? ¿son claras? ¿Le permiten organizar adecuadamente el trabajo en su departamento?**

Respuestas:

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

C2- No son claras. Lamentablemente, se necesita estar preguntando en varias ocasiones lo mismo porque no hay un protocolo que me guía para saber qué hacer en las diferentes situaciones diarias. Se ha observado que entre la misma (xxxx), hay desacuerdos o puntos de vistas diferentes, los cuales son transmitidos al resto del equipo de coordinación y no permite avanzar. Se vuelve incómodo, ya que tanto docentes como coordinadores en ocasiones no saben cuál instrucción seguir o respetar.

- 2. ¿Cómo es la planificación y/o las estrategias que los directivos le brindan? Le permiten guiar el crecimiento de su departamento?**

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

C2- Nada está claro y nada está escrito, por lo tanto, he tenido que avanzar con pasos lentos pero tratando de que sean firmes para ir construyendo poco a poco mi departamento a cargo. En ocasiones considero que sería más sencillo que la escuela tenga por escrito un protocolo o guía de cómo visualizan los diferentes niveles, desde preescolar hasta secundaria.

3. ¿Qué tan efectivas son las supervisiones y el control que realiza la dirección sobre las actividades de su departamento? ¿Cree que son adecuadas? ¿Le permiten cumplir con las labores diarias?

C1- no hay supervisiones, y es super necesario, de otra manera no sé si mi desempeño es bueno o no. Requiero que me den la guía. Ahora bien, tengo mucha libertad para implementar, pero he sentido sobresaturación de deberes, no es claro mi rol.

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

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

C1- Podría mejorar.

C2- la comunicación es permitida, pero no clara en cuanto a generación de tareas u objetivos.

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

C1- Apoyan, si se les presenta las opciones, pero son pocos en emitirlas o anticiparlas.

C2- Ellos escuchan y están anuentes a aprobar las posibles soluciones que se proponen. Si hubiesen protocolos para las diferentes situaciones cotidianas, todo estaría más claro y la gestión del coordinador podría ser más fluida y sin necesidad de estar consultando por cualquier duda.

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

C1- En definir las tareas que me corresponden y cuáles tareas quedan para otra persona.

C2- Podría mejorar en que se le brinde un listado de tareas o de metas por cumplir al personal. A veces si uno recibe las cosas por escrito, lo tiene más claro.

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

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

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

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

Cuestionario para personal docente y administrativo

Título: Evaluación de la gestión directiva y la coordinación departamental

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

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

Objetivo: Mejorar procesos de toma de decisiones y comunicación.

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

CUESTIONARIO

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

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

T1- Sí, por supuesto. Yo trabajo aquí desde que eran una institución más pequeña y sin mucha guía, todo era muy flexible, siempre la libertad de cátedra. Cada teacher hacía lo que deseaba con su grupo. Ahora, tenemos coordinadores que nos guían y todo es más estructurado.

T2- La coordinación es buena, pero puede mejorar. Se nota que las coordinadoras muchas veces no tienen una respuesta rápida porque deben esperar a que dirección académica o general les responda y esto a veces se lleva su tiempo, si existieran reglas claras esto no sería necesario.

T3- Siempre todo es muy estructurado de parte de mi coordinadora, siempre está atenta y nos responde muy rápido. Sus directrices son muy claras.

T4- Sí, a mi siempre me queda todo claro de parte de mi coordinadora. Aunque a veces tengo que esperar por alguna respuesta y ella indica que debe recibir primero una respuesta de dirección académica porque ella no lo sabe.

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

T1- Muy presente.

T2- Siempre me ayuda.

T3- Me apoya muchísimo.

T4- Siempre me guía y orienta. Tiene muchas ideas buenas.

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

T1- Siempre que la necesito esta ahí. Aunque a veces se nota que está en muchos comités y tiene reuniones y quizás no puede atendernos como ella desearía.

T2- Puedo hablar con ella cuando la necesito. Pero si esta con muchas cosas, puede llegar a responder de manera un poco grotesca.

T3- Siempre me responde y comunica todo anticipadamente.

T4- Hablo con ella todos los días, es muy accesible.

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

T1- Ofrecernos puntos de mejora o estar mas presente en el dia a dia en el aula.

T2- Tener mas tiempo para ayudarnos con los estudiantes o los padres. Tiene muchas reuniones.

T3- No alterarse tan facil cuando algo sucede, que mantenga la calma.

T4- Ser un poco más paciente.

Apéndice D.

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

Entrevista Semiestructurada

Estimados directores,

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

Además, se evaluará la efectividad de los mecanismos de comunicación interna entre los distintos departamentos y se abordará cómo se supervisa el uso adecuado de los recursos financieros, humanos y materiales. Buscamos también identificar oportunidades para fortalecer la coordinación y el liderazgo dentro del equipo directivo y el personal docente. Su perspectiva es invaluable para comprender mejor las áreas que requieren atención y para contribuir al desarrollo de un entorno educativo más eficiente y colaborativo.

GUÍA DE PREGUNTAS

1. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la gestión administrativa al coordinar los recursos y asegurar la eficiencia operativa?

D1- “Creo que el mayor desafío es equilibrar todo para que no se pierda el enfoque en los niños. A veces, la parte administrativa puede sentirse como demasiado, y no quiero que eso afecte nuestro ambiente cálido.”

D2- “Diría que lo más difícil es asegurarse de que todos los recursos estén alineados con las prioridades académicas. Muchas veces es complicado mantener un orden claro cuando los procesos no están completamente definidos o documentados. Por ejemplo, si falta claridad en un procedimiento, puede haber confusión o pérdida de tiempo.”

D3- “El mayor reto es usar bien los recursos mientras buscamos crecer. Si queremos expandirnos, tenemos que ser muy estratégicos con las inversiones. Por ejemplo, es importante priorizar qué áreas necesitan más recursos en el corto plazo, como infraestructura o personal, sin descuidar la calidad del servicio actual.”

2. ¿Qué estrategias actuales se está implementando para mejorar la planificación y organización de los procesos?

D1- "Estamos en un proceso de ejecución de un plan estratégico para estructurar mejor los procesos. La idea es que, aunque somos una institución pequeña, podamos organizarnos de manera más eficiente sin perder el enfoque en lo importante, que son los niños.”

D2- “Intentamos tener reuniones para planificar, pero siempre hay espacio para mejorar. Además se establecieron comités para dividir las cargas y actualmente se está trabajando en un plan estratégico para mejorar en todas las líneas de trabajo”.

D3- “Contratamos a un equipo que nos está ayudando con un plan estratégico, este plan incluye optimizar los recursos financieros, mejorar la comunicación interna y definir los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Por ejemplo, hemos comenzado a identificar qué áreas necesitan más inversión inmediata, mientras trabajamos en estrategias para captar más estudiantes. Aunque mi prioridad, en este momento es poder ofrecer un campus de calidad.”

3. ¿Cómo evalúa la efectividad de los mecanismos de comunicación interna entre los distintos departamentos?

D1- “La verdad, no tenemos muchos problemas porque somos un buen equipo. Nos comunicamos bien entre nosotros, aunque a veces podríamos organizarnos un poco mejor. Por ejemplo, a veces una persona no recibe un mensaje o una instrucción a tiempo, y eso puede generar algún inconveniente menor. Quizás podríamos tener reuniones más regulares para asegurarnos de que todos estemos en la misma página.”

D2- "Creo que la efectividad de los mecanismos de comunicación interna puede mejorar considerablemente, especialmente entre el personal administrativo y académico. Muchas veces, la información no fluye de manera eficiente entre estos dos grupos, y eso

genera retrasos o confusiones. Por ejemplo, un problema común es que algunas personas no revisan los correos a tiempo, lo que puede afectar la ejecución de ciertas tareas importantes. También creo que la comunicación entre los directivos necesita fortalecerse. A veces, las decisiones no se comparten con suficiente claridad, lo que dificulta que todos estemos alineados. Estoy considerando implementar reuniones regulares y protocolos más claros para el manejo de información interna.”

D3- "Considero que la comunicación interna entre los departamentos está funcionando bien en términos generales. Sin embargo, creo que hay espacio para mejorar en cuanto a la integración de las opiniones de todos los directivos, especialmente a nivel académico. A veces siento que las decisiones en esa área se toman sin considerar del todo la perspectiva estratégica y financiera, lo que podría ayudarnos a ser más eficientes y alineados con los objetivos de crecimiento de la institución. Me gustaría que hubiera más oportunidades para aportar ideas en ese ámbito, asegurando una visión integral en la toma de decisiones."

4. ¿De qué manera se supervisa y asegura el uso adecuado de los recursos financieros, humanos y materiales?

D1- “Confío en el equipo que maneja esas cosas. Mi prioridad siempre será asegurar que los niños tengan todo lo que necesitan. Por ejemplo, si sé que los materiales educativos están listos y que las profesoras tienen lo necesario para trabajar, me siento tranquila.”

D2- "Superviso el uso de los recursos mediante reuniones periódicas con las coordinadoras para revisar el estado de los materiales, las necesidades del personal y el avance de los proyectos. También realizo una reunión mensual con todo el equipo docente para analizar cómo se están utilizando los recursos y si están alineados con los objetivos académicos. Me aseguro de que los materiales didácticos estén disponibles y en buenas condiciones, así como de que las herramientas tecnológicas funcionen correctamente. En cuanto a los recursos financieros, trato de buscar plataformas tecnológicas que sean útiles para facilitar el trabajo en clase, pero siempre evaluando que sean asequibles y sostenibles para la institución."

D3- "Tenemos personal asignado para cada departamento, y confío plenamente en ellos para supervisar y gestionar los recursos según sus responsabilidades. Sin embargo, quiero fortalecer aún más el departamento contable para garantizar una gestión más eficiente y estratégica. Además, cuento con mi mano derecha, una persona de mi extrema confianza, que me ayuda a asegurar que todos los recursos —financieros, humanos y materiales— estén disponibles y se utilicen de manera adecuada, siempre alineados con los objetivos de crecimiento institucional."

5. ¿Qué oportunidades ve para mejorar la coordinación y el liderazgo dentro del equipo directivo y el personal docente?

D1- "Creo que sería bueno fortalecer el trabajo en equipo, sin tanta presión. Me gustaría que hiciéramos actividades más colaborativas, como reuniones donde podamos compartir ideas o soluciones. También pienso que sería útil tener más espacios para retroalimentación."

D2- "Creo que necesitamos formar más líderes dentro del equipo y definir mejor los roles. Eso ayudaría a que todo fluya de manera más organizada. Por ejemplo, si cada miembro del equipo sabe exactamente qué se espera de ellos, será más fácil lograr los objetivos."

D3- "Creo que podemos mejorar mucho si logramos que todos adopten una mentalidad más proactiva que "se pongan la camiseta", que den la milla extra."

6. ¿Cuál es su visión organizacional?

D1- "Para mí, ampliarnos significaría perder esa conexión tan especial que tenemos con los niños, y no quiero que eso pase. Prefiero que sigamos siendo una institución pequeña, con un ambiente cálido y familiar."

D2- "Mi visión organizacional es que la institución pueda crecer de manera ordenada y sostenible, garantizando que todos los procesos estén claramente definidos y estructurados. Para lograrlo, considero esencial que contemos con los recursos necesarios y que el personal sea altamente capacitado, recibiendo una remuneración

justa y acorde con sus atestados académicos. Esto no solo asegurará la calidad del servicio educativo, sino también un ambiente laboral motivador y profesional, que favorezca tanto a los estudiantes como a los colaboradores."

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

7. ¿Qué áreas específicas cree que necesitan atención o mejoras?

D1- "Sin duda alguna el área operativa, específicamente la cafetería, mantenimiento y limpieza. También pienso que podríamos invertir un poco más en materiales pedagógicos, como juegos o herramientas lúdicas, porque eso siempre beneficia a los pequeños."

D2- "Definitivamente, necesitamos mejorar la claridad en los procesos y hacer evaluaciones más constantes para ver si estamos cumpliendo nuestras metas. Además, podríamos beneficiarnos de una mayor inversión en tecnología para mejorar nuestras metodologías educativas."

D3- "Hay que enfocarnos en modernizar la infraestructura y captar más estudiantes. También es fundamental mejorar las estrategias de marketing y crear alianzas estratégicas para posicionarnos mejor en el mercado educativo."

Apéndice E.

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

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Lugar:	Centro Educativo en estudio
Fecha y hora:	Jueves 7 de noviembre 2024
Objetivo de la observación:	
Modalidad de la observación:	Participante
Tiempo de observación:	7:00 a.m. – 5:30 p.m.
Instrumentos de registro:	Guía de observación

Observaciones:

¿Se siguen correctamente las políticas y procedimientos establecidos por la institución?	Si, sin embargo, existen muchas preguntas sobre procedimientos que no están estructurados. Además, es importante realizar auditorías regulares y fomentar una cultura de cumplimiento para asegurar que se sigan.
¿Existe la comunicación efectiva?	Existe la comunicación. Se observa que el personal docente confía en sus respectivas coordinaciones y les hacen consultas antes de actuar. Es positivo, no obstante carecen de pensamiento crítico y toma de decisiones.
¿Se percibe apoyo por parte de dirección y coordinación?	Totalmente, son líderes accesibles.
En cuanto a toma de decisiones, ¿se toma en cuenta al personal, o son decisiones centralizadas?	Las decisiones son centralizadas. No consideran las perspectivas del equipo y esto impacta la ejecución.
¿Existe supervisión y control?	Por parte de las coordinaciones.
¿Existe retroalimentación de desempeño?	No es regular.
¿Se organizan reuniones para coordinar actividades?	Existen comités y se reúnen para la planificación de las actividades.

¿Hay un trato inclusivo y equitativo?	Existe un trato inclusivo y equitativo, se observa un ambiente de respeto y motivación.
¿Existe el trabajo colaborativo?	El personal colabora de manera conjunta, se apoya mutuamente y mantiene un nivel de confianza entre sus integrantes. Sin embargo, se han identificado algunos subgrupos dentro del equipo que no mantienen relaciones óptimas, lo que podría afectar la cohesión y el trabajo en equipo general.
Resumen del flujo operacional	El flujo operacional debe ser mas claro, y estar documentado. Se identifican ineficiencias que se deben corregir para optimizar procesos.