



UMBRALES DEL CONOCIMIENTO

SERIE EDUCACIÓN, PEDAGOGÍA  
Y DIDÁCTICA

# INVESTIGACIÓN EN EDUCACIÓN: SABERES Y EXPERIENCIAS EN EL CONTEXTO COSTARRICENSE



Editor:

Warner Ruiz Chaves

**CINED**  
Centro de Investigaciones en Educación



ESCUELA CIENCIAS  
DE LA EDUCACION

**EUNED**  
ACADÉMICO



UMBRALES DEL CONOCIMIENTO

SERIE EDUCACIÓN, PEDAGOGÍA  
Y DIDÁCTICA

**UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN**

# Investigación en Educación: Saberes y experiencias en el contexto costarricense.

Warner Ruiz Chaves  
Editor

**CINED**  
Centro de Investigaciones en Educación



370.78  
I-62-i

Investigación en educación : saberes y experiencias en el contexto costarricense / Warner Ruiz Chaves editor. -- San José, C.R. : EUNED, 2024. 1 recurso electrónico: (248 páginas) PDF; 5.3 MB. -- (Umbrales del Conocimiento. Serie Educación, Pedagogía y Didáctica, No.1)

ISBN 978-9968-04-197-3

1.INVESTIGACIÓN EN EDUCACIÓN 2. FORMACIÓN DE MAESTROS 3. CALIDAD DE LA EDUCACIÓN 4. EDUCACIÓN SUPERIOR

I. Título II. Ruiz Chaves, Warner editor

ISBN: 978-9968-04-197-3

PRIMERA EDICIÓN IMPRESA  
Editorial Universidad Estatal a Distancia  
San José, Costa Rica, 2024

PRIMERA EDICIÓN ELECTRÓNICA  
Editorial Universidad Estatal a Distancia  
San José, Costa Rica, 2024

©Sobre la presente edición  
Editorial Universidad Estatal a Distancia, EUNED  
©Consejo revisor:  
Fabián Arce Soto, Universidad Nacional  
Jinny Cascante Ramírez, Universidad Estatal a Distancia  
Ilvin Pineda Hernández, Ministerio de Educación Pública

Reservados todos los derechos.  
Prohibida la reproducción no autorizada  
por cualquier medio, mecánico o electrónico,  
del contenido total o parcial de esta publicación.  
Hecho el depósito que dicta la ley.



La Editorial EUNED es parte  
del Sistema Editorial Universitario Centroamericano

# Índice

Presentación.....	IX
Capítulo 1. Experiencias del profesorado de educación primaria y secundaria .....	1
Procesos de educación inclusiva en Costa Rica. Percepciones y actitudes del personal docente de educación primaria.....	3
Percepciones docentes acerca de las metodologías para el aprendizaje en los programas de estudio de cuatro asignaturas básicas de I y II ciclos de la educación pública costarricense.....	39
Consumo cultural del personal docente del Programa Nacional de Tecnologías Móviles y su relación con la práctica pedagógica.....	77
Capítulo 2. Experiencias para la gestión educacional .....	107
La gestión educativa como agente movilizador del proceso educativo: un estudio de percepción en el Ministerio de Educación Pública de Costa Rica.....	109
Evaluación del Modelo de la Calidad de la Educación en centros educativos unidocentes costarricenses .....	135
Capítulo 3. Experiencias para la educación superior.....	165
Presencia docente, interacción y participación estudiantil en el proceso de aprendizaje colaborativo: una experiencia en el desarrollo de una asignatura en línea .....	167
Acciones realizadas en la gestión curricular y docente de las asignaturas de ciencias para I y II ciclos. Experiencias de la Cátedra Didáctica de las Ciencias naturales en la UNED, Costa Rica.....	197
Acerca de las personas autoras.....	231

# La gestión educativa como agente movilizador del proceso educativo: un estudio de percepción en el Ministerio de Educación Pública de Costa Rica

**Warner Ruiz Chaves**  
**Carolina Hernández Chaves**  
**Evelyn Chen Quesada**  
**Adrián Solano Castro**  
**Silvia Salas Soto**

## Resumen

La gestión educativa implica el ejercicio de cuatro áreas integradas que permiten la optimización y la eficacia de acciones sustantivas en los centros escolares; estas áreas se centran en la gestión del talento humano, los recursos curriculares, los recursos físicos y los recursos financieros que movilizan los procesos educativos. Por esta razón el identificar la percepción de los equipos directivos en relación con el rol de la persona directora en los procesos de las cuatro áreas de la gestión es clave para el aseguramiento de la calidad en el sistema educativo costarricense. La investigación se centra en un enfoque cuantitativo para medir el fenómeno de interés: las percepciones de los equipos directivos locales (personas directoras, subdirectoras, asistentes de dirección) y los equipos directivos regionales (supervisoras y jefaturas de asesoría pedagógica) acerca de la gestión educativa que implementa la persona directora en los centros educativos. Como principal hallazgo, se determina que hay una autopercepción de las personas directoras positiva en relación con la gestión educativa, y la percepción de los otros informantes respecto a la gestión debe garantizar el buen funcionamiento de los centros de preescolar, primaria y secundaria; sin embargo, la percepción acerca de la gestión curricular como parte de la gestión educativa cambia considerablemente cuando se le consulta a la población supervisora y a las jefaturas de asesoría pedagógica, porque señalan que la gestión de los centros educativos no se organiza en atención al currículo con que se cuenta.

## Abstract

Educational management involves the exercise of four integrated areas that allow for the optimization and effectiveness of substantive actions in schools; these areas focus on the management of human talent, curricular resources, physical resources and financial resources that mobilize educational processes. For this reason, identifying the perception of management teams in relation to the role of the principal in the processes of the four management areas is key to quality assurance in the Costa Rican educational system. The research focuses on a quantitative approach to measure the phenomenon of interest: the perceptions of local management teams (principals, assistant principals, assistant principals) and regional management teams (supervisors and pedagogical advisors) about the educational management implemented by the principal in the schools. As the main finding, it is determined that there is a positive perception of the directors in relation to educational management, and the perception of the other informants regarding management should guarantee the proper functioning of preschool, primary and secondary schools; however, the perception regarding curriculum management as part of educational management changes considerably when the supervisory population and the heads of pedagogical advisory offices are consulted, because they point out that the management of schools is not organized according to the curriculum in place.

## Palabras claves

Educación, gestión educacional, planificación de la educación, sistema educacional, administración de la educación

## Keywords

Education, educational management, educational planning, national educational systems, educational administration.

# INTRODUCCIÓN

Los procesos de gestión educativa, en contextos actuales, son claves para el aseguramiento de políticas educativas eficaces y eficientes. Sin embargo, la noción de una gestión basada en el ámbito administrativo como único elemento está muy presente en la práctica directiva costarricense. Al respecto, el Programa Estado de la Nación [PEN] (2021) señala en relación con la persona directora que “las funciones y perfiles vigentes se acercan más al paradigma tradicional de la gestión escolar, vinculada al conjunto de actividades administrativas y de organización de los centros, y menos a la académica” (p. 213).

Por tanto, el rol que tiene la persona directora para implementar una gestión educativa oportuna es importante para mejorar la calidad de la educación y, por ende, del centro educativo de manera específica. Para abordar esta temática se plantea como objetivo general de este estudio el analizar la percepción de los equipos directivos locales (EDL) y equipo directivo regional (EDR) acerca del rol de la persona directora en el proceso de gestión educativa; respecto a los objetivos específicos, se enfocan en 1) identificar la percepción de los equipos directivos regionales (conformada por las jefaturas de asesoría pedagógica y las supervisiones escolares del país) y los locales (equipo técnico administrativo del centro educativo) acerca del rol de la persona directora en los procesos de gestión del talento humano, recursos curriculares, físicos y financieros como parte de la gestión educativa, así como 2) describir los desafíos de esta población desde la gestión educativa en la actualidad.

Con respecto a los antecedentes de esta investigación, se pueden citar publicaciones que se relacionan con la percepción de algunos actores sociales acerca del rol de la persona directora en el proceso de gestión educativa. Cabe señalar que a nivel nacional la producción es limitada, y a nivel internacional, en los últimos años, los referentes se vinculan mayormente al tema de liderazgo y son pocas las investigaciones empíricas acerca de la gestión educativa.

Pereira (2018) señala que “la presencia continua durante la jornada laboral de al menos uno de los integrantes del equipo de dirección es un componente de estabilidad y de seguridad para el resto de los actores institucionales” (p. 114). Además, indica que “la figura de la dirección es quien resolverá cuando la decisión sobrepase las competencias de los demás actores institucionales” (p.114).

El informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] (2019) basado en la opinión del profesorado expone que las personas líderes escolares utilizan un 30% de su tiempo realizando tareas administrativas y en reuniones, y apenas un 16% de su jornada laboral se dedica a tareas relacionadas con el plan de

estudios y la docencia, observación de las clases del profesorado, mentoría al personal docente, diseño u organización de actividades de desarrollo profesional para el cuerpo docente o participación en la evaluación del estudiantado.

Herrera y Tobón (2017) concluyen que “si bien el director tiene que ejecutar diversas tareas de carácter administrativo, burocrático, legal y de representación, estas han de ser orientadas claramente hacia el aprendizaje y la formación” (p. 186). En un estudio de Vaillant y Rodríguez (2016) se consideran cuatro dimensiones principales en las cuales operan las personas directoras: currículo, políticas y prácticas escolares; tipo de alumnado y de personal docente; clima escolar y evaluación de estudiantes; y estructura, recursos materiales y financieros de la escuela. El estudio llama la atención en que: “los directores no basan sus prácticas en una formulación precisa y por escrito de estándares para la mejora del aprendizaje”, “directores hacen poco uso de la investigación para la toma de decisiones”, “parecería que la promoción de confianza y autoconfianza en el profesorado por parte de los directores es excepcional” (p. 253).

Vicente (2013) señala en un estudio que “las acciones burocráticas actúan como distractoras para las acciones pedagógicas de la dirección escolar” (p. 6). Además, concluye que en la tarea de gestionar una institución educativa “existen tensiones y equilibrios que permiten reconocer que en la práctica educativa de la dirección escolar habita la irrupción y el orden, la diversidad y la normatividad, preguntas y soluciones” (p. 9).

Por último, García-Martínez, Cerdas-Montano y Torres-Vitoria (2018) abarcan uno de los ámbitos de acción a desarrollar en esta investigación: la gestión curricular. Al respecto proponen que en la “percepción docente como de la dirección, hay una clara vinculación entre la gestión curricular y los procesos áulicos” (p. 2), por lo que hay conciencia del personal gestor sobre la relevancia de uno de los componentes de la gestión educativa.

En virtud de lo señalado, es importante comprender la gestión educativa desde una perspectiva integradora que supera lo administrativo y que requiere articular las cuatro áreas: talento humano, recursos físicos, recursos financieros y recursos curriculares, en función de lo pedagógico y centrada en la mejora de los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

Por ende, desde los referentes conceptuales es necesario precisar el concepto de *gestión educativa* para una mejor comprensión dentro del contexto educativo en el cual se sitúa; al respecto se debe indicar que esta concepción transita de una visión tradicional centrado en lo administrativo a una visión integral que integra diferentes áreas. Para Aguerrondo, Lugo, Pogré, Rossi y Xifra (2006), la “administración remite a dinamizar lo existente, sin salir del paradigma, desde las teorías clásicas de organización; mientras que gestión remite a una serie de procesos de transformación



que se dan en la institución educativa para cambiar el paradigma” (p. 45). A su vez, Garbanzo y Orozco (2010) explican que

la gestión de la educación es una tarea compleja, sobre todo porque en el caso específico de la educación se refiere a un servicio de formación cuyos resultados son a largo plazo, en el cual sus parámetros de calidad constantemente varían según las necesidades del contexto. Se plantean como criterios educativos: recursos suficientes, revisión y evaluación constante, causas y órganos para posibilitar la participación en la gestión de la institución, clima institucional satisfactorio y estimulante, actuaciones concretas con relación a la atención hacia la diversidad de los alumnos y profesores, autonomía en la institución. (p. 21)

Cabe destacar que, aunque para estas personas autoras la noción de *gestión* trasciende lo tradicional, sin embargo, no abarca elementos curriculares ni pedagógicos que, hoy por hoy, son necesarios de asumir en el rol de las personas directoras. Brenes (2015) plantea que la gestión de la educación implica la “planificación, ejecución y evaluación de procesos pedagógicos, comprendiendo la conceptualización de los ejes que la definen, las determinaciones estratégicas que se desarrollen, las capacitaciones que se requieran y la construcción de espacios para la creatividad y la innovación” (p. 45). Ahora bien, para Fernández (2000),

existen términos propios de gestión que contribuyen a delimitar el concepto de *gestión de la educación*, entre ellos: piloteo de organizaciones, innovación, exploración, mejora continua, profesionalización de las acciones educativas, identificación de fortalezas y dificultades, pensamiento útil para la acción, reflexión para la decisión, liderazgo pedagógico, visión de futuro, comunicación y aprendizaje, estrategias, punto de apalancamiento, construcción de redes. (p. 87)

Abarca y otros (2013), citando a Casassus, indican que “la *gestión* es un concepto más genérico que *administración*, porque va mucho más allá de la ejecución de instrucciones, de manera que “gestión” implica las acciones de planificar y las de administrar” (p. 91).

Tal como se ha analizado en las definiciones anteriores, la gestión educativa responde a enfoques o modelos orientados a lo administrativo, lo cual las desvía del foco de atención del proceso de enseñanza y aprendizaje. Es por lo que se hace ineludible que su conceptualización trascienda la administración basada en controles verticales, burocráticos o centralistas (PEN, 2021) para dar paso a una gestión centrada en lo curricular y pedagógico. En un estudio reciente realizado por Ruiz y Chen (2021) se conceptualiza la gestión educativa como:

un proceso de socialización por el cual una institución educativa realiza una secuencia de acciones coordinadas y armonizadas en relación con la planificación, organización, dirección, evaluación, seguimiento y control que permiten generar e incitar una enseñanza y aprendizaje críticos y con autonomía de todos los actores de la comunidad

educativa orientada al logro de objetivos conjuntos que, al interactuar, permiten el crecimiento participativo y sistémico en los espacios pedagógicos y administrativos, para lo cual se integran cuatro áreas: la gestión del talento humano mediante los recursos humanos, los recursos físicos, los recursos financieros y los recursos curriculares. (p. 41)

Esta definición presenta un balance entre lo administrativo y pedagógico-curricular, siendo lo último la labor sustantiva y razón de ser de todo centro escolar. En la figura 1 se puede observar la articulación de las cuatro áreas de la gestión educativa que se destacan en la definición de Ruiz y Chen (2021) en función de una serie de procesos, saberes y procedimientos organizados y planificados al servicio de la educación y que se logran mediante la socialización, trabajo en equipo, comunicación y liderazgo pedagógico de la persona directora.

**Figura 1. Áreas integradas de la gestión educativa**

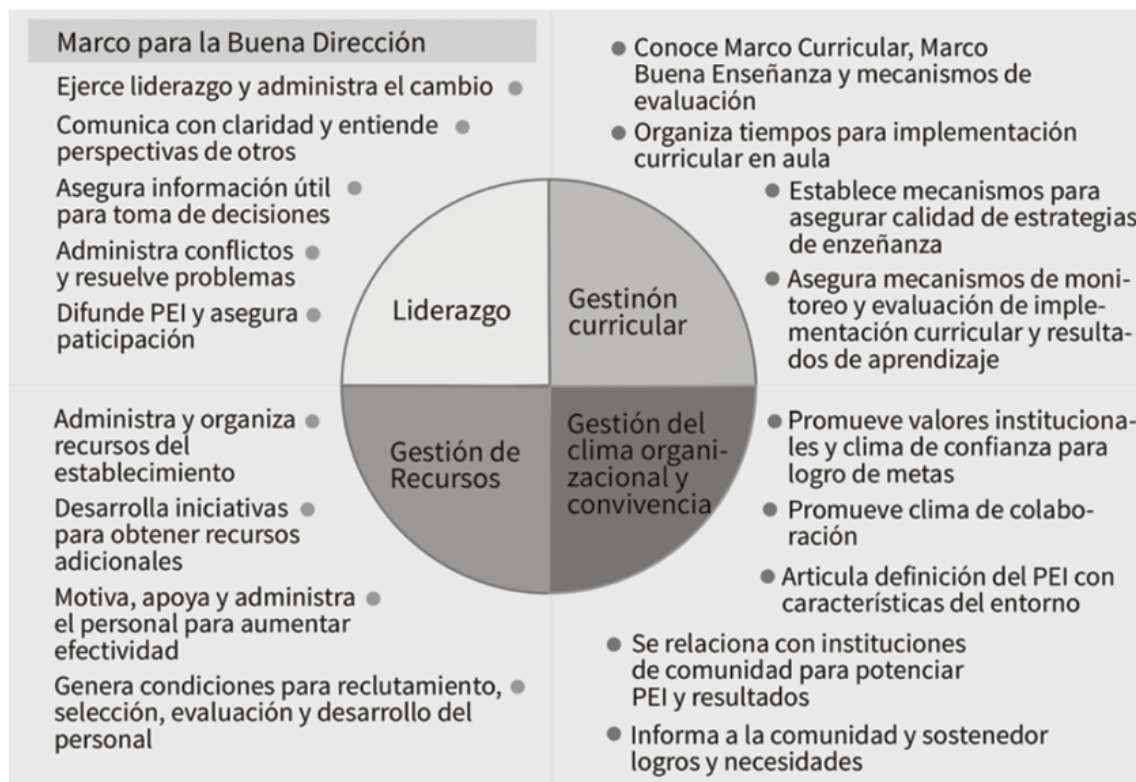


Nota: Imagen tomada de Ruiz y Chen (p. 42, 2021).

Esta visión de gestión renovada también la presenta Rico (2016) “como un proceso organizado y orientado a la optimización de procesos y proyectos internos de las instituciones, con el objetivo de perfeccionar los procedimientos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos que en ella se movilizan” (p. 57). Para Gairín (2015) la gestión educativa se relaciona con todo el acontecer del centro educativo y que incide en la mejora de este contexto, señala que busca “una adecuada realización técnica, pertinencia a la realidad social y eficiencia, incorporando procesos participativos, integradores de la realidad personal/institucional, de autoevaluación permanente y de trabajo en red; también, actuaciones fundamentadas,

sistémicas y con clara orientación hacia el cambio (p. 2)”, para ello señala 4 elementos con base en el *Marco para la Buena Dirección* de Chile (ver figura )

Figura 2. Áreas de la gestión educativa



Nota: Imagen tomada de Gairín (2015).

En síntesis, la visión tradicional de la gestión centrada en lo administrativo aún permanece en los sistemas educativos modernos; no obstante, cada vez más se hace necesaria la reformulación de esta práctica por una nueva forma de gestión organizativa. De ahí que el liderazgo pedagógico debe ser transformador, pues desde una gestión oportuna un líder educativo atiende, combina y resuelve lo administrativo y lo curricular-académico, en donde todas las personas participantes del hecho educativo se sientan parte del cambio y de la mejora y, por ende, tengan un norte compartido.

## Materiales y métodos

Para el desarrollo del proceso investigativo se utilizó el enfoque cuantitativo para medir el fenómeno de interés: la percepción de los equipos directivos locales (EDL) y equipo directivo regional (EDR) acerca del rol de la persona directora en el proceso de gestión educativa. Asimismo, es una investigación inductiva pues se brindan conclusiones de carácter general, según el grado de abstracción (finalidad); es práctica, por cuanto atiende una situación concreta sin necesidad de generar un corpus científico; y, por último, según la profundidad es descriptiva, porque describe situaciones desde la percepción de las personas informantes. Además, tiene características de carácter exploratorio porque no se realizó una recopilación exhaustiva con relación al objeto de estudio, ya que el tema ha sido poco investigado en el país: el proceso de gestión educativa implementado por las personas directoras en servicio del sistema educativo público.

Campos y Murillo (2012) señalan que “sujetos de información” hace referencia a “todas aquellas personas físicas o corporativas que brindarán información para responder al problema de investigación o construir la propuesta de intervención” (p. 41). En este estudio se trabajó con la población de personas directoras, subdirectoras y asistentes de dirección de los centros educativos públicos de educación general básica y diversificada (en diferentes modalidades) del país; a este grupo se le denominó “**equipo directivo local (EDL)**”. Además se tomaron en cuenta las jefaturas de asesoría pedagógica y supervisores de circuito escolar de las direcciones regionales de educación; a este grupo se le denominó “**equipo directivo regional (EDR)**”.

La muestra que se seleccionó fue directa e intencionada de los individuos de la población (Hernández et al., 2014). El caso más frecuente de este procedimiento es el utilizar como muestra los individuos a los que se tiene fácil acceso (p. 387), lo que permitió que la muestra fuera válida y se determinara en el diseño de investigación (Hernández et al., 2014). Cabe resaltar que por conveniencia se trabajó únicamente con lo que las personas participantes respondieron en el cuestionario enviado por medios digitales y que coincidía con los criterios de validez establecidos. En la tabla 1 se detalla la población participante.

**Tabla 1. Población participante en la investigación**

<b>Población participante</b>		<b>Cantidad de participantes (valor absoluto)</b>
Equipo de directivos locales	Persona directora (primaria o secundaria)	876
	Persona subdirectora (en secundaria) y persona asistente de dirección (en primaria)	152
Equipo de directivos regionales	Persona supervisora de Educación y persona jefe de asesoría pedagógica	64
Total de personas participantes		1092

El instrumento utilizado fue un cuestionario con escala Likert, el cual se aplicó de manera digital utilizando el programa Lime Survey®, suministrado por la Universidad Nacional, Costa Rica. Este instrumento se conformó por reactivos que permitieron a las personas participantes evidenciar la percepción respecto a la gestión educativa en las cuatro áreas propuestas por Ruiz y Chen (2021): 1) talento humano, 2) recursos curriculares, 3) recursos físicos y 4) recursos financieros. También se integró una dimensión vinculada a los desafíos que tienen las personas directivas desde la gestión educativa en la actualidad. Es importante acotar que este instrumento fue validado en primera instancia mediante “validez de expertos”, que al decir de Hernández, Fernández y Baptista (2014) “refiere al grado en que aparentemente un instrumento mide la variable en cuestión, de acuerdo con voces calificadas. Se encuentra vinculada a la validez de contenido y, de hecho, se consideró por muchos años como parte de esta” (p. 204). Las observaciones de mejora realizadas por personas profesionales en gestión educativa se vincularon a elementos de forma (coherencia gramatical) y de fondo (vinculación de los ítems a las áreas integradas).

En relación con el procedimiento, se realizó el análisis de la información obtenida a través del instrumento (Barrantes, 2013). Una vez que se recopiló la información mediante el instrumento aplicado, la información obtenida fue sometida a un análisis de contenido y análisis estadístico (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Es importante señalar que, para el análisis de los resultados, se dividieron en las percepciones que tienen las personas directoras de las percepciones de las personas subdirectoras, asistentes, supervisoras y jefaturas; esto con el fin de contrastar posturas y realizar comparaciones.

En cuanto a los elementos éticos de la investigación, en el instrumento se incluyó el respectivo consentimiento informado en donde se expresó el propósito del estudio, la voluntariedad de la participación, el que no existen riesgos de ningún tipo, la confidencialidad del proceso y a quiénes contactar en caso de consultas.

El contexto de la investigación se realizó en 18 direcciones regionales de educación (DRE) del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica, de diversos sectores urbanos y rurales.

## Resultados y discusión

Este estudio evidencia que existe una percepción bastante positiva por parte de los EDR y EDL acerca del rol que tiene la persona directora en los procesos de gestión del talento humano, recursos curriculares, físicos y financieros como parte de la gestión educativa en los centros educativos costarricenses. Con el fin de detallar lo anterior, se presentan los principales resultados según las dos variables establecidas: gestión del talento humano, recursos curriculares, físicos y financieros, así como los desafíos desde la gestión educativa.

### *Áreas integradas de la gestión educativa*

En cuanto a la subvariable de talento humano, es necesario indicar que las personas se convierten en el activo más importante de las organizaciones (Chiavenato, 2009).

Por ende, las organizaciones son las que designan con diversos términos a las personas funcionarias, y es común referirse al personal como “talento humano”, “capital humano” o “capital intelectual”. Los resultados encontrados se detallan en la tabla 2.

**Tabla 2. Percepciones acerca de la importancia de la gestión del talento en el proceso de gestión educativa implementada por la persona directiva**

Ítem	Percepciones								
	Persona directiva			Personas subdirectoras y asistentes			Personas supervisoras y jefaturas de asesoría pedagógica		
	Valor relativo			Valor relativo			Valor relativo		
DA	ED	NS/NR	DA	ED	NS/NR	DA	ED	NS/NR	
Para el ejercicio de sus funciones, la persona directora tiene conocimiento acerca de la gestión del talento humano.	98.86	0.57	0.57	78.05	21.95	0	85.08	14.92	0
La principal función de la persona directora es organizar y planificar el recurso humano del centro que dirige.	76.60	22.49	0.91	75.32	21.43	3.25	55.74	44.26	0
La persona directora utiliza la comunicación asertiva como parte del quehacer en la institución educativa.	99.09	0.57	0.33	68.70	31.3	0	73.21	26.79	0
La persona directora le concede importancia a la calidad en el servicio que se brinda a la comunidad educativa.	97.72	1.94	0.33	96.75	1.30	1.95	98.36	0	1.64
La promoción del talento humano de los colaboradores del centro educativo es practicada por la persona directora para el crecimiento conjunto de la institución educativa.	98.52	0.91	0.57	98.05	1.95	0	96.72	3.48	0
La persona directora garantiza la igualdad en la capacitación, la evaluación y la promoción de las personas colaboradoras.	57.99	34.13	7.87	55.19	36.36	8.44	22.95	77.05	0

Nota: DA: De acuerdo; ED: En desacuerdo; NS/NR: No sabe o no responde

En la tabla 2, uno de los elementos destacables es que el 98,86% de las personas directoras consideran que su principal función tiene relación directa con la organización y la planificación del recurso humano; mientras que los restantes equipos directivos locales y regionales lo consideran en 75,32% y 55,74%, respectivamente. Al respecto, es importante señalar que esta es una tarea establecida en el *Manual descriptivo de clases de puestos docentes* del Servicio Civil (documento donde se establecen las funciones del personal docente y administrativo público de Costa Rica); sin embargo, no es la principal función, lo que llama la atención porque el tema del talento humano y su gestión parece ser un elemento que consume buena parte del tiempo, y de ahí la percepción de ser la principal.

El 57,99% de las personas directoras considera que practica la igualdad de oportunidades respecto a la capacitación, la evaluación y la promoción de las personas funcionarias; porcentaje que ciertamente es bajo y hay una autopercepción negativa de este grupo. En cuanto al resto de informantes, la situación también es negativa; por ejemplo, las personas subdirectoras y asistentes indican que se logra el 55,19% de igualdad, mientras que un 22,95% de los equipos directivos regionales así considera. Este punto llama la atención por cuanto la persona directora es quien planifica procesos locales o brinda el visto bueno para la asistencia del personal a procesos de capacitación; además es la responsable de la evaluación de sus colaboradores y puede ser un aliado o no en la promoción de estos. Resulta que apenas la mitad de los equipos locales y menos de una cuarta parte de los equipos regionales considera que se dan procesos de igualdad en este ámbito. Chen y Vargas (2007) indican:

El planeamiento de los recursos humanos es un procedimiento que permite determinar, en forma sistemática, la provisión y demanda de personal que tendrá un centro educativo. Al definir el número y el tipo de personal necesarios, el director, la directora o el departamento de personal puede planificar sus labores de reclutamiento, de selección, de capacitación y otras más. Esta tarea permite suministrar el profesional adecuado a la organización, en el momento preciso (p. 56)

Asimismo, la política educativa “La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad” del MEP, en su apartado “Sobre la transformación institucional”, recalca la necesidad de superar la barrera de la desigualdad para potenciar con eficiencia, eficacia y transparencia los procesos de gestión. Añade que el “sistema educativo apoyará, mediante estrategias innovadoras, la labor de los directores de centros, potenciando su gestión como autoridades educativas locales, de manera que sea flexible, innovadora, asertiva y que forme parte de la cultura de rendición de cuentas” (CSE, 2017, p. 23).

Por último, los restantes reactivos vinculados con el conocimiento de la gestión y promoción del talento humano, la comunicación asertiva y la calidad del servicio evidencian que existe un consenso de lo regional con lo local respecto a la importancia

de estos como parte del proceso de gestión educativa que implementa la persona directora, y de buenas prácticas en las personas docentes.

En cuanto a las subvariables de recursos físicos y financieros, ambos se unieron como un apartado dentro del instrumento, con el fin de facilitar la respuesta de la persona informante. Como parte de los recursos físicos, para Ruiz y Chen (2021) se incluyen las “acciones de mejora en materiales, conectividad y edificaciones requeridas para los procesos curriculares” (p. 42); por su lado, para los recursos financieros involucran el “contenido presupuestario requerido para la planificación, desarrollo y seguimiento de proyectos institucionales”. Los principales resultados se muestran en la tabla 3.

**Tabla 3. Percepciones acerca de la importancia de los recursos físicos y financieros en el proceso de gestión educativa implementada por la persona directiva**

Ítem	Percepciones								
	Persona directiva			Personas subdirectoras y asistentes			Personas supervisoras y jefaturas de asesoría pedagógica		
	Valor relativo			Valor relativo			Valor relativo		
DA	ED	NS/NR	DA	ED	NS/NR	DA	ED	NS/NR	
La planificación estratégica que se lleva a cabo en el centro educativo es clave para la administración de los recursos físicos y financieros	96,69	1,03	3,28	92,86	3,25	2,90	96,72	3,28	0
La persona directora coordina y dirige los procesos con otros actores (juntas, consejos directivos, docente, familias, entre otros) para la mejora de los recursos físicos y financieros	96,12	1,26	2,62	92,21	2,60	2,60	98,36	1,64	0
Contribuye el espacio físico de la institución al desarrollo de la calidad de vida del personal y de la comunidad estudiantil.	80,71	15,30	3,99	77,92	15,58	3,90	77,05	18,03	4,92

continúa...



...continuación

La planificación que implementa la persona directora de los recursos físicos obedece a una comprensión global del centro educativo.	88,93	6,62	4,45	83,77	7,79	8,44	80,33	19,67	0
La planificación presupuestaria que se realiza en el centro educativo contempla el diagnóstico, desarrollo y ejecución de proyectos identificados como necesarios para el funcionamiento de la institución.	91,44	4,68	3,88	87,66	6,49	5,85	80,16	18,20	1,64
La gestión del centro educativo se realiza con conocimientos, experiencia y capacidades para ello.	92,81	5,82	1,37	76,36	22,34	1,30	67,58	32,42	0

Nota: DA: De acuerdo; ED: En desacuerdo; NS/NR: No sabe o no responde

En la tabla 3, los equipos directivos locales y regionales tienen una percepción positiva, pues aducen que la persona directora coordina y dirige procesos con otros actores, situación que es necesaria para una gestión educativa contextualizada. Tal como lo plantea la Organización de las Naciones Unidas para la Cultura, las Ciencias y la Educación [UNESCO] (2016), es necesario “reforzar la eficacia y eficiencia de las instituciones, la administración escolar y la gobernanza ampliando la participación de las comunidades, incluidos los jóvenes y los padres, en la gestión de las escuelas” (p. 37). Sin embargo, a pesar de que tanto los equipos locales como los regionales señalan que esto se da, el PEN (2021) indica que las personas directoras durante el año 2021 reportaron “afectación en el componente comunicación con la comunidad” (p. 236).

La tendencia actual en gestión educativa es la articulación entre el ámbito educativo y los diferentes sectores sociales, situación que implica la participación de todos los miembros de la comunidad educativa en los ámbitos curricular, de servicios, de recursos y comunitario. Al respecto, “los procesos participativos deben comenzar con el compromiso de las familias y comunidades de reforzar la transparencia y garantizar una buena gestión de la administración educativa” (UNESCO, 2016, p. 58).

Por otra parte, brindar una percepción de persona directora abierta a procesos colaborativos para la planificación estratégica parece no ser suficiente para una adecuada gestión educativa. Aunque en la tabla 2 la mayoría de los equipos directivos locales y regionales maneja esa percepción, al contrastarlo con la tabla 1 se observa que para

lograr esa planificación se requiere garantizar procesos de igualdad en diferentes ámbitos; no obstante, los porcentajes expresados son muy diferentes.

Asimismo, como se observa en la tabla 3 se planteó la interrogante para conocer la percepción acerca de la importancia que la persona directora concede a los procesos de planificación del recurso físico y el manejo de presupuesto de la institución como elementos claves en la gestión educativa. Cuando se consulta la autopercepción, un 88,93% de las personas directoras indica que sí planifica los recursos físicos desde una comprensión global del centro educativo; porcentajes relativamente similares se observan en los restantes participantes: 83% y 80%. Tales números no dejan de ser llamativos pues comprender cómo funciona el centro educativo es clave para que las áreas integradas de la gestión educativa se desarrollen de manera exitosa; de ahí que se esperarían porcentajes de percepción más altos. Se concluye que en la práctica se considera la situación, pero se debe reforzar; máxime que las informaciones periódicas del año 2021 revelan que más de 800 centros educativos del país tienen órdenes sanitarias (Castro, 2021; Porras, 2022; Piña, 2021; Cerdas, 2021).

En relación con el espacio físico como contribución al desarrollo de la calidad de vida de la persona directora y de la comunidad estudiantil, los EDL y EDR exhiben porcentajes positivos, sin ser sobresalientes en comparación con otros reactivos, dado que en ambos grupos el nivel de percepción ronda el 80% de importancia. Ahora bien, si se concibe la gestión administrativa como lo hace la UNESCO (2011), donde se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos materiales y económicos, algunas acciones concretas de esta dimensión son mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles. Parece entonces que hay un tema de espacio físico que las personas directoras aún no logran resolver.

Esta situación podría estar asociada al hecho de que en Costa Rica existe la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE) del MEP, instancia encargada de planificar, desarrollar y evaluar los proyectos de mejoramiento de la infraestructura física educativa y su equipamiento, además de asesorar a las juntas de educación o administrativas en los proyectos de infraestructura educativa. Esta particularidad en el proceso de toma de decisiones en materia de recurso físico y presupuesto podría repercutir negativamente en el logro de objetivos de la planificación referentes a infraestructuras educativas, dado que se realizan, mayormente, fuera del centro educativo.

En cuanto a la subvariable de recursos curriculares, esta implica “la articulación de los recursos humanos, físicos y financieros requeridos para que se lleve a cabo el hecho educativo, es decir, concretar una pedagogía oportuna para la comunidad estudiantil” (Ruiz y Chen, 2021, p. 42). Los resultados se detallan en la tabla 4.

**Tabla 4. Percepciones acerca de la importancia de los recursos curriculares en el proceso de gestión educativa implementada por la persona directiva**

Ítem	Autopercepción			Percepciones					
	Persona directiva			Personas subdirectoras y asistentes			Personas supervisoras y jefaturas de asesoría pedagógica		
	Valor relativo			Valor relativo			Valor relativo		
	DA	ED	NS/NR	DA	ED	NS/NR	DA	ED	NS/NR
La persona directora organiza el centro educativo en función del currículo educativo con que cuenta.	87.90	10.84	1.26	87.01	9.74	3.25	67.21	19.67	13.11
La persona directora tiene conocimiento de los procesos académicos-curriculares y teorías pedagógicas del centro educativo.	96.58	2.85	0.57	87.59	11.11	1.30	80.16	18.20	1.64
Las acciones que desarrolla la persona directora como parte del contexto académico se orientan hacia el logro de la inclusión educativa.	94.52	4	1.48	91.56	5.19	3.25	95.08	4.92	0
Los procesos de acompañamiento curricular que implementa la persona directora se orientan al fortalecimiento de las capacidades del aprendiente.	97.95	1.37	0.69	95.45	3.90	0.65	96.72	3.2	0
La persona directora tiene una sólida formación en la planeación, desarrollo y evaluación de proyectos curriculares.	91.89	6.16	1.94	80.26	18.44	1.30	85.08	13.28	1.64
La persona directora promueve la investigación educativa para la toma de decisiones curriculares.	95.21	3.54	1.26	94.16	4.55	1.30	70.16	29.84	0

Nota: DA: De acuerdo; ED: En desacuerdo; NS/NR: No sabe o no responde

El primer punto hace referencia a la consulta sobre si la gestión del centro educativo se debe realizar en función del currículo educativo con que cuenta. En torno a esto, las personas subdirectoras y asistentes formulan que es así en un 87,01% y los EDR en un 67,21%; mientras que la autopercepción de la persona directora es de un 87,90%. Llama la atención que los EDR, quienes están fuera del contexto del centro educativo, consideran con una percepción negativa esa actividad de la persona directora. Se debe señalar que la teoría es precisa al indicar desde varios referentes que el currículo es propio y apropiado para cada centro, porque cada institución se desarrolla en un contexto y una cultura determinados. De acuerdo con Castro (2005),

La gestión escolar es la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la participación de toda la comunidad educativa. Su objetivo es centrar-focalizar-nuclear a la escuela alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes. Su desafío es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa. (p. 14)

En relación con los conocimientos de los procesos académicos-curriculares y las teorías pedagógicas como elemento vital para la persona directora, la ponderación de las percepciones de los EDL con los EDR es del 83,87%, para la opción “De acuerdo”. Es decir, consideran que la persona directora tiene la responsabilidad de velar por procesos pedagógicos idóneos e intencionados y lo hace; no obstante, la autopercepción que tiene la persona directora es de un 96,58%. Al respecto, el PEN (2021) describe:

Los y las docentes consideran que las visitas de aula del director corresponden más a factores técnicos o de infraestructura y no a procesos de realimentación pedagógica ni de apoyo a la mediación de los aprendizajes. Esto se debe, según ellos, al desconocimiento de lo pedagógico por parte de los directores, y tiene una incidencia negativa directa en el acompañamiento que puedan dar al cuerpo docente. (p. 238)

El tercer punto se refiere al deber de orientar hacia el logro de la inclusión educativa y las acciones que se desarrollan en cualquier contexto académico. Aquí la ponderación de los datos “De acuerdo” alcanza el 93,32%, y la autopercepción es del 94,52%. En numerosos contextos nacionales e internacionales se apela a una verdadera inclusión que no resulta fácil, debido a la alta complejidad social y humana; así lo resume Acevedo (2018): “cuando se tiene el propósito de educar para la inclusión social, es necesario tener en cuenta en los procesos de innovación curricular las exigencias del contexto” (p. 58). La política educativa del MEP también expresa con sumo detalle la necesidad de gestionar para una educación inclusiva real.

El cuarto enunciado hace referencia a la orientación de los procesos pedagógicos hacia el fortalecimiento de las capacidades del aprendiente, cuya ponderación “De acuerdo” entre ambos equipos es del 96,08%, y sube un 1% cuando se consulta la autopercepción de la persona directora. Castro (2005) explica que “la gestión curricular

se comprende como parte del marco de la gestión educativa, implica construir saberes teóricos y prácticos en relación con la organización del establecimiento escolar” (p. 13).

Se afirma que se requiere una sólida formación de las personas directoras del centro educativo en planeación, desarrollo y evaluación de proyectos curriculares; al procesar este enunciado, una ponderación de la opción “De acuerdo” entre ambos equipos locales y regionales da como resultado el 83,03%, que dista mucho del 91,89% de autopercepción de la persona directora cuando se le consulta lo mismo. Ramos et al. (2015) exponen que en muchas instituciones educativas se advierten insuficiencias en el desempeño de los directivos, cuya tarea es la de apuntar a la mejora de la calidad educacional.

Acerca del rol de una persona directora en la promoción de la investigación educativa para la toma de decisiones curriculares, los porcentajes superan el 90% en el estrato de persona directora, subdirectores, subdirectoras y asistentes. Esto es, consideran que la persona directora debe estar inmersa en un proceso constante de investigación, para alcanzar su razón de ser institucional. Sin embargo, el criterio de los equipos directivos no llega a más allá de un 70,16%, es decir, su percepción apenas resulta positiva y se separa de la otra posición. De acuerdo con Arroyo (2009),

la Gestión Directiva representa para el director un reto a su ingenio, pues debe hacer posible la ejecución de lo planeado dentro de la estructura organizacional formal e informal, definida para tal fin; a través de un proceso de relaciones interpersonales, que permitirá el funcionamiento de la organización dirigido a ofrecer un servicio educativo de excelencia y calidad; recurriendo para ello a las competencias y la motivación del personal docente y administrativo. (p. 5)

Tomando en consideración la teoría y las respuestas de las personas participantes, se puede concluir que el centro educativo, mayormente, se organiza en función del currículo educativo con que cuenta. Por tanto, es vital para la persona directora conocer los procesos académicos curriculares, planeación, ejecución y evaluación de proyectos, teorías pedagógicas y desarrollo de acciones para la inclusión educativa en cualquier contexto.

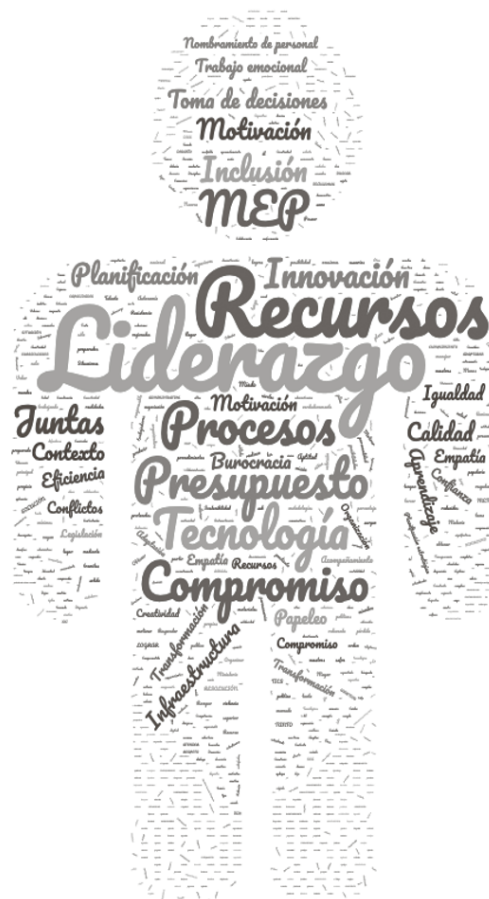
### *Desafíos de las personas directivas desde la gestión educativa en la actualidad*

Cuando se les consulta a las personas directivas acerca de los desafíos que afrontan para la gestión educativa contemporánea destacan mayormente el cambio, la comunicación, el trabajo en equipo, el vínculo con la comunidad, el liderazgo, la gestión educativa, los recursos, la formación permanente, las competencias, el conocimiento y la formación, la cultura organizacional, la innovación, el Ministerio de Educación Pública, el manejo de personal, entre otros (ver figura 3).

De lo anterior se extrae que un desafío al que se enfrentan es el desarrollo de un conjunto de habilidades que les permita gestionar de mejor manera el contexto educativo en el cual se desenvuelven. Se puede inferir que la capacidad gerencial es un elemento por abordar en futuros procesos tanto de investigación como de desarrollo profesional de la persona directora.

En línea con esto, Chen y Ruiz (2020) plantean que “el cambio y el trabajo efectivo (...) va a depender de la capacidad gerencial de la persona directiva y, por tanto, las acciones y toma de decisiones deben estar orientadas a ser valiosas para la comunidad educativa donde pertenece” (p. 48). De ahí que el desafío del desarrollo de la competencia liderazgo es clave para esa capacidad gerencial que se debe evidenciar en los centros educativos, y que constituye uno de los desafíos más mencionados en esta investigación.

Figura 3. Desafíos para la gestión educativa desde la perspectiva de la persona directiva



En otra investigación, Chen y Ruiz (2020) consultan a las personas directivas de cuatro DRE del MEP acerca de los desafíos en la gestión educativa; se evidenció que el desarrollo de la dinámica del centro educativo demanda “un papel más activo y preponderante de la persona directiva” (p. 48). Aunado a lo anterior, Azzerboni y Harf (2003) indican que “el imaginario social de hace algunas décadas conformó al directivo como un ser omnipotente, omnipresente, autoritario e inflexible. Hoy se lo ve como un profesional que ejerce su liderazgo situacional, experto y con posibilidad de adecuarse a las circunstancias” (p. 53). Por ello, el liderazgo se corrobora en tres contextos como una competencia esencial que deben desarrollar y llevar a la práctica las personas directoras.

Por otro lado, se evidencia en la figura 2 que las personas directoras resaltan los “recursos” como un desafío; si esto se vincula con las menciones “Presupuesto”, “Planificación”, “Procesos” e “Infraestructura”, podría catalogarse como parte de la dimensión administrativa, según la propuesta de Poggi et al. (1992), retomada por la UNESCO (2011) cuando analiza esta dimensión:

incluye acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales (p. 36).

De acuerdo con los hallazgos obtenidos, la atención del ámbito administrativo sigue siendo un desafío; por tanto, es perentorio para la población participante el óptimo funcionamiento del centro educativo, lo cual implica la creación de redes de colaboración internas y externas, el desarrollo de competencias para la capacidad gerencial, la atención y seguimiento a procesos pedagógicos y la necesaria comunicación con la comunidad educativa y las autoridades regionales y nacionales.

También vale la pena acotar acá que los elementos académico-curriculares no resaltan como parte de los desafíos, de modo que se constituye en un reto para futuros estudios la comprensión del liderazgo pedagógico, para recabar mayor evidencia científica que promueva el cambio de la persona directora y se supere esa visión administrativa tradicional.

Por ende, basarse en las cuatro áreas integradas propuestas por Ruiz y Chen (2021) podría ser un camino que consolide la calidad de la educación en ese proceso de gestión orientado a lo pedagógico-curricular. Una futura línea de investigación debe ahondar en las razones por las cuales el MEP limita el desarrollo de procesos

de gestión educativa en los centros educativos públicos a procesos meramente administrativos.

## Conclusiones

De acuerdo con los resultados obtenidos se evidencia que los equipos directivos locales y regionales tienen una percepción bastante positiva acerca de la gestión educativa que implementan las personas directoras, resultado que coincide con lo señalado por el PEN (2021) cuando afirma en una de sus conclusiones que “la mayoría de las personas directoras considera que su gestión es bastante eficaz” (p. 213). No obstante, reconocen desafíos como la necesidad de fortalecer los procesos participativos, y de esta manera romper con el paradigma tradicional verticalista de administración educativa. Esta situación coincide con lo presentado por la UNESCO (2016) acerca de la importancia de desarrollar con eficacia y eficiencia la administración escolar y gobernanza con la participación de las comunidades, incluidos las personas jóvenes y los padres, en la gestión de las escuelas.

Los resultados muestran que la planificación estratégica que se realiza desde las instituciones debe ser respetada por las autoridades educativas del nivel central, particularmente en el tema de infraestructura educativa. Además, parece necesario establecer mecanismos que faciliten el manejo oportuno de los recursos físicos para evaluar sistemáticamente los indicadores de calidad asociados con el desempeño de sus funciones sustantivas.

Tomando en consideración lo anterior, a pesar de acarrear esa visión administrativa tradicional que ha sido demostrada por el PEN (2021), parece que existe una conciencia en los equipos directivos regionales y locales para migrar hacia una reformulación de esa práctica por una nueva forma de gestión educativa que atienda, combine y resuelva lo administrativo y lo curricular-académico, y no centrarse exclusivamente en una área.

Además, de acuerdo con los resultados, se infiere que los equipos están interesados en que todas las personas participantes del hecho educativo se sientan parte del cambio para mejorar y, por ende, poseen un norte compartido.

Otro hallazgo que se infiere de los resultados obtenidos es que el equipo conformado por las personas directoras, supervisores, supervisoras y jefaturas de asesoría pedagógica debe contar con criterios e indicadores estratégicos que permitan mantener la atención en los aspectos que son medulares y relevantes del quehacer institucional. Tal es el caso de los procesos participativos.

Uno de estos aspectos medulares está relacionado con la gestión curricular, porque cada institución se desarrolla en un contexto y una cultura determinados. La



investigación puso de relieve que para las personas consultadas los procesos pedagógicos-curriculares son importantes y los implementan; situación que ya había sido indicada por Rosabal y Solís (2020) cuando afirman que durante el tiempo de la pandemia de COVID-19 la gestión de las escuelas y los colegios cambió desde la perspectiva curricular, de modo que se replanteó la forma en que se implementaron los programas de estudio.

No obstante, la percepción acerca de la gestión curricular como parte de la gestión educativa cambia considerablemente cuando se consulta a la población supervisora y jefaturas de asesoría pedagógica. Estos expresan que la gestión de los centros educativos no se organiza en atención al currículo con que se cuenta; aspecto en el que Ramos et al. (2015) también advirtieron insuficiencias en el desempeño de muchas de las personas directivas, quienes ejercen un rol fundamental en el mejoramiento de la calidad de los centros educativos.

Otro de los aspectos medulares para la gestión educativa está relacionado con la gestión del talento humano. Al respecto, Villegas (2016) define la gestión del capital humano en una entidad educativa como un factor clave, porque con ella se puede consolidar a un personal con las características idóneas para el logro de la misión y la visión establecidas; por esto, los procesos de reclutamiento y selección deben planificarse según criterios de calidad.

Sin embargo, en el contexto costarricense esta actividad no recae en el personal directivo, pues la estructura nacional establecida para centros educativos públicos es que desde el nivel central ministerial se selecciona al personal y se envía la nómina a cada centro educativo. Esta práctica provoca que el personal docente y administrativo que se asigna pueda o no compartir los valores o las prácticas del centro, situación que incide en los resultados: las personas participantes del estudio denuncian que no existe igualdad en la contratación, la capacitación, la evaluación y la promoción de las personas funcionarias desde el centro educativo, ya que no son seleccionadas sino “impuestas”.

No obstante, tal como arrojan los resultados, la persona directora debe organizar, planificar e implementar estilos de comunicación asertiva con ese personal. Concretamente la población participante señala que el conocimiento sobre la gestión del talento humano es necesario, y por esta razón le dedica una cantidad de tiempo considerable.

En resumen, las personas directivas indican que los desafíos en la gestión educativa surgen todos los días e involucran comprender que la dinámica del centro es cambiante. Por tanto, deben atenderse temas claves como la comunicación, el trabajo en equipo, el vínculo con la comunidad, el liderazgo, la gestión educativa, los recursos, la formación permanente, entre un sinnúmero, en función de lo pedagógico

y curricular. Al respecto, Aravena-Castillo (2020) repasa que el contexto actual no es el mismo; precisamente la pandemia provocada por el virus responsable de la COVID-19 generó dinámicas cambiantes en donde las prácticas de liderazgo tuvieron que ser diferentes, situación que llevó a replantear el rol de la persona gestora como actor clave del proceso educativo.

Las percepciones de los equipos directivos locales y regionales en relación con los procesos de gestión educativa que se desarrollan en los centros educativos públicos costarricenses evidencian que hay una interiorización de la importancia de la temática no solo desde la teoría, sino desde la práctica. Esta autopercepción y percepción reflejan la presencia de una gestión que responde a las cuatro áreas integrales: curricular, talento humano, recursos físicos y financieros.

Esta situación coincide cuando se contrastan las visiones; no obstante, es necesario ahondar en futuros estudios que triangulen las diversas posiciones para tener un panorama más completo. Por último, también coincide con la posición de Vargas y González (2021) cuando establecen que “el papel del director en las escuelas de hoy estriba en movilizar los diferentes procesos y actores en el espacio escolar con el fin de mejorar el funcionamiento de la escuela y de los resultados de aprendizaje” (p. 46).

## **Agradecimientos**

La realización del proyecto fue gracias al apoyo del Centro de Investigaciones en Educación de la Universidad Estatal a Distancia (UNED) y de la Maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo de la Universidad Nacional (UNA). Este proyecto se inscribió bajo denominación PROY0007-2021 en la Vicerrectoría de Investigación de la UNED.

# Referencias

- Abarca, Y., Zumbado, L., Cambronero, M., Chavarría, J., Moya, L. y Murillo, J. (2013). La gestión de la institución educativa y su vínculo con la comunidad. *Gestión de la Educación*. <https://doi.org/10.15517/rge.v3i1.10638>
- Acevedo, S. (2018). Innovación pedagógica y curricular para la inclusión social en la Educación Superior. *Pilquen*, 14(2), 50-60. <http://revele.uncoma.edu.ar/htdoc/revele/index.php/psico/article/view/1800>
- Aguerrondo, I., Lugo, M., Pogr e, P., Rossi, M. y Xifra, S. (2006). Cómo planifican las escuelas que innovan. *Papers Editores*. [https://www.mec.gov.py/cms\\_v2/adjuntos/12373](https://www.mec.gov.py/cms_v2/adjuntos/12373)
- Aravena-Castillo, F. (2020). Liderando establecimientos escolares en tiempos de pandemia: algunas certezas entre las incertezas. *Innovaciones Educativas*, 22(33), 6-8. <https://doi.org/10.22458/ie.v22i33.3344>
- Arroyo, J. (2009). Gestión directiva del currículo. *Actualidades Investigativas en Educación*, 9(2), 1-17. <https://doi.org/10.15517/aie.v9i2.9527>
- Azzerboni, D. y Harf, R. (2003). *Conduciendo la escuela. Manual de gestión directiva y evaluación institucional*. Centro de Publicaciones Educativas y Material Didáctico.
- Barrantes, R. (2013). *Investigación: Un camino al conocimiento*. EUNED.
- Brenes, M. (2015). Las innovaciones pedagógicas y la gestión de la educación en la Escuela Nueva Laboratorio "Emma Gamboa" de la Universidad de Costa Rica y el Instituto Educativo Moderno. *Gestión de la Educación*, 5(2) <http://dx.doi.org/10.15517/rge.v5i2.19939>
- Campos, J. y Murillo, J. (2012). *Lineamientos para la elaboración de trabajos finales de graduación*. San José: EUNED.
- Castro, F. (2005). Gestión curricular: Una nueva mirada sobre el currículo y la institución educativa. *Horizontes Educativos*, (10), 13-25. <http://www.redalyc.org/pdf/979/97917573002.pdf>
- Castro, K. (23 de junio de 2021). Panorama no mejora: MEP registra más de 800 órdenes sanitarias. *CRHoy*. <https://www.crhoy.com/nacionales/panorama-no-mejora-mep-registra-mas-de-800-ordenes-sanitarias/>

- Cerdas, D. (28 de julio de 2021). MEP necesita más de €3000.000 millones para atender órdenes sanitarias vigentes en escuelas. *La Nación*. <https://www.nacion.com/el-pais/educacion/mep-necesita-mas-de-300000-millones-para-atender/C3B34ZK6NJGVXALSOIS6KKF6VU/story/>
- Chen, E. y Vargas, I. (2007). *Administración de recursos institucionales en centros educativos*. EUNA
- Chen, E. y Ruiz, W. (2020). Competencias que potencian la capacidad gerencial en las personas directivas para el trabajo efectivo con las Juntas Administrativas y de Educación en el sistema educativo costarricense. *Innovaciones Educativas*, 22(32), 36-50. <https://doi.org/10.22458/ie.v22i32.2964>
- Chiavenatto, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.
- Fernández, T. (2000). *Gestión educativa estratégica*. Buenos Aires: IPE/UNESCO.
- Gairín, J. (2015). La gestión escolar: un espacio para la mejora. *Revista Red AGE Uruguay*. 1 (2). 1 – 9. <http://ojs.cfe.edu.uy/index.php/gestionarte/article/view/150>
- Garbanzo, G. y Orozco, V. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Revista de Educación*, 34(1). <https://doi.org/10.15517/revedu.v34i1.495>
- García-Martínez, J., Cerdas-Montano, V. y Torres-Vitoria, N. (2018). Gestión curricular en centros educativos costarricenses: Un análisis desde la percepción docente y la dirección. *Revista Electrónica Educare*, 22(1), 1-28. <https://doi.org/10.15359/ree.22-1.11>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Herrera, S. y Tobón, S. (2017). El director escolar desde el enfoque socioformativo. Estudio documental mediante la cartografía conceptual. *Revista de Pedagogía*, 38(102), 164-194. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=659/65952814009>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2019). *Guía del profesorado TALIS 2018 (Vol. D)*. [https://www.oecd.org/education/talis/TALISGu%C3%ADa-del-profesorado-TALIS-2018-Vol-I\\_ESP.pdf](https://www.oecd.org/education/talis/TALISGu%C3%ADa-del-profesorado-TALIS-2018-Vol-I_ESP.pdf)
- Pereira, F. (2018). *Estudio de casos de prácticas educativas desde la perspectiva de la gestión [tesis de maestría]*. Universidad ORT Uruguay. <https://bibliotecas.ort.edu.uy/bibid/87643/file/5078>

- Piña, Y. (21 de abril de 2021). Más de 800 centros educativos tienen órdenes sanitarias. Telenoticias. [https://www.teletica.com/sucesos/mas-de-800-centros-educativos-tienen-ordenes-sanitarias\\_284143](https://www.teletica.com/sucesos/mas-de-800-centros-educativos-tienen-ordenes-sanitarias_284143)
- Porras, K. (24 de enero 2022). 800 órdenes sanitarias de centros educativos antes de regresar a clases. Noticias Monumental. <https://www.monumental.co.cr/2022/01/24/sindicatos-piden-al-mep-resolver-mas-de-800-ordenes-sanitarias-de-centro-educativos-antes-de-regresar-a-clases-presenciales/>
- Programa de Estado de la Nación (2021). VIII Informe del Estado de la Educación. PEN. <https://estadonacion.or.cr/informes/>
- Ramos, J., García, J. A., Dorta, M. E. y Marichal, O. C. (2015). Gestión de la formación permanente de directivos educacionales. *Revista Iberoamericana De Educación*, 69. <https://doi.org/10.35362/rie690148>
- Rico, A. D. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia*, 12(1), 55-70. <https://doi.org/10.18634/sophiaj.12v.1i.445>
- Rosabal, S. y Solís, Y. (2020). La gestión curricular en centros educativos públicos de Costa Rica durante la pandemia del virus de la COVID-19. *Innovaciones Educativas*, 22(Especial), 228-242. <https://doi.org/10.22458/ie.v22iEspecial.3225>
- Ruiz, W. y Chen, E. (2021). Gestión Educativa en tiempos de pandemia: una propuesta de conceptualización y la vinculación con los modelos de gestión. En: Cascante, J., Campos, J. y Ruiz W. (eds.) (2021). *Experiencias de gestión educativa en el contexto de la emergencia sanitaria por COVID-19*. UNED/ MEP.
- UNESCO (2016). Educación 2030: Declaración de Incheon y Marco de Acción para la realización del Objetivo de Desarrollo Sostenible 4: Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos. UNESCO. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656_spa)
- Vargas, E. y González, S. (2021). Planes de formación de las carreras de administración educativa y su correspondencia con las necesidades del Ministerio de Educación Pública en materia de liderazgo pedagógico en los centros educativos. Ponencia preparada para el Octavo Informe del Estado de la Educación. PEN-CONARE
- Vaillant, D. y Rodríguez Zidán, E. (2016). Prácticas de liderazgo para el aprendizaje en América Latina: Un análisis a partir de PISA 2012. *Ensaio*, 24(91), 253-274. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362016000200001>

Vicente, M. E. (2013). La dirección escolar: racionalidades y estilos de gestión educativa. *Pilquen*, XV(10), 1-11. [https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/9586/CONICET\\_Digital\\_Nro.11126.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/9586/CONICET_Digital_Nro.11126.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Villegas, G. V. (2016). Predictores de la capacidad de Innovación en las organizaciones. Revisión sistemática de literatura. *Espacios*, 37(9): 3. <https://www.revistaespacios.com/a16v37n09/16370903.html#:~:text=Ambas%20propuestas%20incluyen%20predictores%20tales,%2C%20estructura%2C%20gesti%C3%B3n%20de%20tecnolog%C3%ADa>