

INFORME DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: Construcción de indicadores para la gestión administrativa y curricular de centros educativos para el mejoramiento del desempeño educativo



Investigadores:
Adrián Solano Castro
Ingrid Monge Rodríguez
Olman Bolaños Ortiz
Carlos Vargas Loáiciga
Rocío Ramírez González
Jorge Quesada Lacayo



**INFORME DE PROYECTO
DE INVESTIGACIÓN:**
**Construcción de indicadores
para la gestión administrativa y
curricular de centros educativos
para el mejoramiento del
desempeño educativo**

Investigadores:

Adrián Solano Castro

Ingrid Monge Rodríguez

Olman Bolaños Ortiz

Carlos Vargas Loáiciga

Rocío Ramírez González

Jorge Quesada Lacayo



Universidad Estatal a Distancia
Escuela de Ciencias de la Educación
Centro de Investigación en Educación
Carrera de Administración Educativa

Área de Investigación de Calidad Educativa
Departamento de Desarrollo Profesional y Humano, Colypro

Unidad de Investigación en Condiciones de la Profesión
Fiscalía, Colypro



Tabla de contenido

DATOS BÁSICOS	5
1. PRESENTACIÓN.....	7
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
3. JUSTIFICACIÓN.....	13
4. OBJETIVOS.....	15
5. ANTECEDENTES.....	17
6. MARCO TEÓRICO	19
6.1 Gestión curricular.....	22
6.2 Gestión comunitaria.....	26
6.3 La gestión administrativa: elementos centrales.....	29
7. MARCO METODOLÓGICO.....	33
7.1. Fase I: Enfoque cualitativo, método estudio de caso	35
7.2. Fase II: Enfoque cuantitativo, método encuesta	35
7.3. Técnicas de recolección	36
7.4. Proceso de ejecución	37
8. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	39
8.1. Dimensión administrativa.....	39
8.2. Dimensión curricular.....	51
8.3. Dimensión comunitaria	68
9. CONCLUSIONES PRELIMINARES	89
10. RECOMENDACIONES PRELIMINARES.....	95
REFERENCIAS.....	97
ANEXOS.....	101
Anexo 1	101
Anexo 2	104
Anexo 3	105



DATOS BÁSICOS

- Unidades académicas: Centro de Investigaciones en Educación y Carrera de Administración Educativa.
- Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes (Colypro). Departamento de Desarrollo Profesional y Humano. Área de Investigación y Calidad Educativa. Unidad de Investigación Laboral. Fiscalía.
- Descriptores: Gestión curricular, dimensión administrativa, dimensión comunitaria, gestión del talento humano.
- Línea de investigación: Gestión educativa.
- Equipo de investigación

Investigador/a	Unidad donde labora	Grado Académico
Adrián Solano Castro	Cátedra de Estadística y Administración Educativa	Máster
Ingrid Monge Rodríguez	Carrera de Administración Educativa	Máster
Olman Bolaños Ortiz	Carrera de Administración Educativa	Máster
Carlos Vargas Loáiciga	Departamento de Desarrollo Profesional y Humano - Área de Investigación de Calidad Educativa Colypro	Máster



Investigador/a	Unidad donde labora	Grado Académico
Rocío Ramírez González	Departamento de Desarrollo Profesional y Humano - Área de Investigación de Calidad Educativa Colypro	Máster
Jorge Quesada Lacayo	Unidad de Investigación en Condiciones de la Profesión. Fiscalía - Colypro	Licenciado

1. PRESENTACIÓN

Las personas administradoras de la educación son agentes del sistema educativo que cumplen una función central para la gestión y administración de las distintas instituciones y modalidades educativas. Se enfrentan a diversos retos y desafíos en la práctica de la educación y en su administración, sobre todo, de cara a los constantes cambios en la sociedad del conocimiento.

Los últimos cambios en las políticas educativas han trazado la ruta de trabajo y desempeño esperado para los directivos escolares. Desde la implementación de la política “El centro educativo de calidad como eje de la educación costarricense” (2008, p. 15) se consolidó un marco de funcionamiento de las instituciones educativas y, sobre todo, el rol de los administradores:

La calidad y relevancia de la educación depende de la calidad de quienes cumplen las tareas docentes y administrativo-docentes... Los niveles de calidad que alcance la educación costarricense serán tan altos, como alta sea la calidad de los docentes y directores en cuyas manos descansa la trascendental tarea institucional de la formación de nuestros niños, niñas y adolescentes.

De esta forma, en dicha política se establece que la calidad de los procesos pedagógicos es responsabilidad de las personas gestoras de la educación, aunado al desempeño de su cuerpo docente, el cual resulta elemental. También, la política del 2008 incorpora componentes de control por áreas en materia del desempeño de las instituciones. Unido a esa directriz, con la transformación curricular “Educar para una Nueva Ciudadanía”, aprobada por el Consejo Superior de Educación en el año 2016,



se complementa el eje de la calidad con cuatro grandes dimensiones: forma de pensar, formas de vivir el mundo (acorde a la integración-ciudadanía global), relaciones con otros y herramientas para integrarse al mundo (el uso de las tecnologías digitales).

Además, con un enfoque que establece perfiles por niveles y contextos educativos, las dimensiones que apuesta la política curricular trazan también habilidades e indicadores para el desempeño de las instituciones educativas.

Los cambios mencionados confluyen en la nueva política educativa “La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad” (2017). Entre aspectos relevantes establece:

- Un nuevo marco filosófico: paradigma de la complejidad, unido a los declarados por el sistema anteriormente, humanismo y constructivismo social.
- Ejes de desarrollo educativo: desarrollo integral de la persona estudiante, cumplimiento de derechos humanos, ciudadanía planetaria y digital, habilidades y competencias para el siglo XXI (vinculación al ámbito laboral y la cultura emprendedora).
- Mecanismos para fortalecer la calidad de la educación parauniversitaria y superior, con miras a lograr mayor pertinencia del sistema educativo.
- Respecto a la gestión: plantea un enfoque de mejora continua y planificación para la obtención de resultados, construcción de redes, reflejo del entorno, formación continua de los docentes y una cultura de rendición de cuentas.

En consecuencia, las políticas educativas establecen escenarios para el desempeño de la persona administradora de la educación, con un claro énfasis en la importancia de la gestión curricular, una administración orientada a resultados y la vinculación de la experiencia educativa al contexto social.

En resumen, resulta relevante analizar las dimensiones de gestión de la persona administradora para brindar insumos a través de indicadores, con la perspectiva de apoyar procesos de dirección educativa pertinentes y vinculados a las necesidades sociales.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El país ha venido realizando esfuerzos en investigar y analizar los desafíos educativos y determinar aquellos aspectos o condiciones claves que permitan superarlos, con el objetivo de mejorar el rendimiento escolar, promover la inclusión e incidir en el desarrollo.

Los informes nacionales e internacionales de seguimiento al desempeño del sistema educativo buscan relacionar los múltiples factores que inciden en el logro de los aprendizajes. Algunas variables que se han considerado son aquellas vinculadas con los estudiantes y sus familias; a los docentes y las prácticas de clase; y a las características de los centros educativos y su gestión administrativa y curricular y de vinculación con la comunidad.

Estos esfuerzos¹ han permitido incidir en la política educativa, en conocer aquellos aspectos y dimensiones de nuestro sistema educativo que necesitan ser mejorados. Sin embargo, poco conocemos de cómo está incidiendo la gestión de los centros educativos en mejorar los ambientes de aprendizaje, el éxito escolar y promover la inclusión social.

1 Estos esfuerzos se reúnen en informes nacionales; por ejemplo, el Estado de la Educación, así como otros estudios importantes de carácter internacional en los que el país ha venido participando, como las pruebas PISA, y el Primer (1997), Segundo (2004-2008) y Tercer (2013) Estudio Regional Comparativo y Explicativo (PERCE, SERCE y TERCE), entre otros. Estos estudios se componen de evaluaciones que miden el desempeño educativo en conjunto con estudios sobre factores asociados a los resultados obtenidos en las pruebas estandarizadas.



Los contextos institucionales influyen de manera significativa la práctica docente, y esta a su vez tiene efectos directos en los logros educativos de las personas estudiantes. Esta condición se ha demostrado en estudios e investigaciones internacionales (Talis, 2008, 2013, Leithwood 2009, Cornejo C., Díaz M., Rubilar F. y Rubilar J., 2014), que han logrado desarrollar indicadores educativos cuya finalidad radica en movilizar y orientar recursos en aquellas áreas que requieren mayor compromiso institucional.

La revisión de la bibliografía muestra lo poco que se ha realizado a nivel nacional para comprender cómo los entornos educativos y sus interacciones entre lo administrativo, lo curricular y la vinculación con la comunidad están asociados al rendimiento escolar. Lo anterior limita el análisis de los factores asociados a los resultados educativos, y destaca la necesidad de avanzar en investigaciones que pongan su énfasis no solo en las características del personal docente, que poco nos dicen de sus prácticas y desempeño, sino en cómo se enseña y aprende, y cuáles son los contextos institucionales de los que parte esa práctica profesional.

Los esfuerzos que en esta materia se procuran, aparecen dispersos y con objetivos institucionales propios que impiden avanzar en un entendimiento integral sobre la materia. Por parte del Ministerio de Educación Pública, encontramos el Modelo de Evaluación de la Calidad de la Educación (MECEC), establecido en la Circular DM-004-01-11, el cual busca la sistematización de los procesos desarrollados en las instancias educativas para la prestación del servicio educativo (MEP, 2012), partiendo de la evaluación por resultados. Se estima que está pendiente analizar en profundidad su implementación y las posibles potencialidades, con el propósito de comprender cómo se relacionan los indicadores de resultados institucionales con el logro educativo y la práctica de aula.

Por otro lado, se destacan las investigaciones desarrolladas desde el Programa Estado de la Nación, quienes, por medio del Informe Estado de la Educación, trabajan en el seguimiento del desempeño del sistema educativo costarricense. Dentro de sus logros está la creación de una base de datos con información, tanto de primaria



como de secundaria, que ha agregado características físicas de los centros educativos y del personal docente. También, la definición de indicadores educativos y muchos otros recursos estadísticos; no obstante, aún no incorporan indicadores de gestión en materia de educativa.

En este contexto, el proyecto de investigación pretende realizar esfuerzos para la construcción de indicadores en materia de gestión administrativa, curricular y de vinculación con la comunidad de centros educativos. Además, procura proveer información y fundamentos sólidos que impulsen reformas en las políticas educativas, con miras a mejorar las condiciones institucionales en las que ocurren las prácticas de aula y por tanto el rendimiento escolar.

El país requiere dar un paso en la construcción de indicadores de gestión de centros educativos que permitan identificar las mejores prácticas y brindar información determinante para una mejor toma de decisiones, permitiendo el seguimiento de aquellas variables que establezcan relación con ambientes de aprendizaje donde se propicia el éxito educativo, bajo contextos de inclusión y justicia social.

El presente estudio plantea las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuál es la relación entre el desempeño educativo y los factores asociados a la gestión administrativa, curricular y de vinculación comunitaria de los centros educativos?
- ¿Cuáles indicadores a nivel nacional e internacional existen y brindan una comprensión profunda de la gestión administrativa, curricular y comunitaria de los centros educativos y su relación con el desempeño educativo?
- ¿Cuáles indicadores a nivel nacional pueden dar seguimiento al desempeño educativo desde los factores asociados a la gestión administrativa, curricular y de vinculación comunitaria de los centros educativos?



3. JUSTIFICACIÓN

Es relevante partir de algunos elementos para el abordaje de la construcción de indicadores para la gestión educativa: ¿Qué áreas son medulares en la gestión de las personas administradoras de la educación? ¿Qué conocimiento tienen los directivos escolares en materia de indicadores? ¿Cuáles constituyen desafíos para fortalecer el seguimiento de las acciones de gestión?

Por una parte, es necesario hacer referencia a los procesos de transformación que viven los espacios educativos producto de factores externos: elementos sociales, económicos y culturales, aunado a aspectos propios del sistema educativo: cambios curriculares, políticas y normativas a nivel nacional y regional. Todo ello influye en el desempeño de las instituciones educativas en sus distintos niveles y arroja información sobre los resultados de la experiencia educativa. Desde esa perspectiva resulta clave el papel de las personas administradoras de la educación en el monitoreo y seguimiento.

Por otra parte, los indicadores constituyen instrumentos que deben facilitar una radiografía del sistema educativo, de la comunidad, del uso de los recursos administrativos y del proceso pedagógico. Por tanto, el abordaje de los indicadores y la manera como se implementan por parte de figuras centrales del sistema es un reto, en procura de contar con información pertinente para la toma de decisiones. En síntesis, saber el grado de conocimiento e implementación de los indicadores por parte de directivos escolares resulta elemental.



Asimismo, aparte de los aspectos sociales y teóricos en materia de indicadores para la gestión educativa, es fundamental desarrollar análisis de experiencias que permitan desarrollar herramientas para los líderes educativos, de modo que se visibilicen con más claridad estadísticas y datos de los procesos administrativos, curriculares y comunitarios que se realizan.

En suma, bajo la perspectiva de una mejora constante en la dinámica educativa se requiere ampliar los debates sobre las prácticas educativas y los problemas que enfrentan los diversos actores en el sistema. Por tanto, la investigación se aboca a facilitar la discusión y ofrecer una visión de indicadores para impulsar la calidad y el desarrollo humano de los centros educativos. A fin de cuentas, los indicadores son un medio para entender y rendir cuentas de la realidad educativa en todo su conjunto.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo general

- Formular indicadores de gestión administrativa y curricular y de vinculación con la comunidad, que den cuenta de las mejores prácticas para el mejoramiento del desempeño escolar y ofrecerlos como un insumo a personal directivo de centros educativos para el mejoramiento de la calidad de la educación.

4.2. Objetivos específicos

- Definir los principales factores asociados al desempeño educativo relacionados con la gestión administrativa y curricular de centros educativos, y su vinculación con la comunidad.
- Identificar cuáles indicadores de gestión administrativa, curricular y de vinculación con la comunidad a nivel nacional e internacional son utilizados para explicar el desempeño educativo.
- Diseñar un proceso formativo que brinde al personal directivo las herramientas teóricas y metodológicas para la creación de indicadores de gestión administrativa, curricular y de vinculación con la comunidad en centros educativos a partir de los resultados del proceso de investigación.



5. ANTECEDENTES

En nuestro país la política de Estado en materia educativa está dictada por el Consejo Superior de Educación, instancia que posee rango constitucional para dictar los lineamientos y orientaciones generales en el ámbito de gestión curricular, administrativa y política.

En este sentido se retoma la política de Estado “El centro educativo de calidad como eje de la educación costarricense”, aprobada en el año de 2008 por dicho ente, la cual plantea otorgar:

al centro educativo de calidad la condición de eje central de la política educativa nacional y pilar esencial de la operación del sistema. Es la idea-fuerza que propiciará la construcción de centros educativos con una identidad institucional más rica, con mayor autonomía relativa, capacidad de decisión y con una participación más amplia de la comunidad educativa, constituida por estudiantes, padres de familia, personal del centro educativo y miembros de la comunidad local (pp. 6-7).

En este sentido el centro educativo viene a recobrar el reconocimiento de instancia mediadora, sobre la cual, y partiendo de sus potencialidades y posibles puntos de mejora, es posible hablar de una calidad de la educación con carácter de universalidad.

Interesa recuperar este planteamiento ya que considera los elementos esenciales para construir una orientación educativa que vaya de la mano con procesos inclusivos y de integración local pensada en un marco de interacción nacional y global. Esto implica la construcción de procesos de identidad en un mundo complejo y diverso.



Por ello, y en el marco de la investigación en curso, se destacan una serie de lineamientos específicos emanados de dicha política de Estado, entre los cuales se encuentran los siguientes:

- **El proceso educativo debe ser coherente en la teoría y en la práctica:** Implica dimensionar la educación de calidad como un derecho fundamental, como un instrumento de integración social para cerrar brechas creadas por las desigualdades sociales, así como un mecanismo para potenciar el desarrollo nacional sin dejar de lado la formación integral ciudadana, dentro de un marco de respeto por la diversidad cultural y étnica y de un sentido de responsabilidad de los actuales habitantes con respecto a las necesidades de las futuras generaciones.
- **La educación es responsabilidad de todos:** Se refiere a lo elemental de “una participación activa, creativa, crítica, decisoria y comprometida de los y las estudiantes, de sus familias, de quienes en el centro educativo ejercen las funciones docentes, técnico-docentes y administrativo-docentes y de la comunidad donde está inserto” (p.13), sin dejar de lado la responsabilidad institucional para resolver las necesidades y brindar apoyo y acompañamiento a las instituciones educativas.
- **La educación debe estar centrada en el estudiante como sujeto activo y responsable de los procesos de enseñanza y aprendizaje:** Pensar el sujeto educativo y el reconocimiento de sus derechos y procesos individuales y colectivos es la base sobre la cual se articula la dinámica escolar.
- **La calidad y relevancia de la educación dependen de la calidad de quienes cumplen las tareas docentes y administrativo-docentes:** Pensado desde la formación inicial universitaria hasta el desarrollo profesional, el componente humano es esencial para llevar a cabo cualquier proyecto educativo, e involucra a su vez la gestión en los centros educativos requerida para poder lograr una educación de calidad.



- **La educación de calidad debe sustentarse sólidamente en el empoderamiento de la comunidad educativa:** El centro educativo, como eje de la calidad, involucra necesariamente el empoderamiento de la comunidad educativa como eje contextualizado de los procesos educativos, para lo que es preciso que “la comunidad se apropie –haga suyo– el centro educativo y participe activa, crítica y creativamente en las decisiones institucionales que conducen a la búsqueda permanente de una mejor calidad y equidad educativas” (p.16), lo que implica replantear una cultura institucional burocrática y centralista.

- **La gestión educativa debe estar en función del proceso educativo:** Estos lineamientos requieren necesariamente nuevas formas de gestión, que involucren procesos de reflexión institucional para trazar rutas que permitan mejorar los logros educativos. Se fundamenta en dos dimensiones: .
 - ✓ La educación debe ser apoyada por una gestión ágil, eficiente y amable (p. 17).
 - ✓ La educación debe estar sustentada en el uso activo de la investigación educativa, la evaluación y la rendición de cuentas (p. 19)

Si bien esta política educativa fue aprobada en el año 2008, la puesta en práctica y ejecución aún no han permeado los distintos niveles y espacios de toma de decisiones, ni mucho menos a los diferentes actores de la comunidad educativa, asentada en una cultura burocrática y centralista que impide una gestión escolar adaptada al contexto.



6. MARCO TEÓRICO

Para una mejor comprensión del sistema educativo costarricense, se hace necesaria la construcción de indicadores que permitan una representación más completa de la realidad socioeducativa. Como se ha venido indicando, avanzar hacia la delimitación de indicadores es contar con información para la toma de decisiones.

Un ámbito clave es la gestión, como elemento que brinda coherencia al conjunto de las actividades educativas. Al respecto Casassus (1999) señala que la gestión se relaciona con los componentes de una organización en cuanto a sus arreglos institucionales, la articulación de recursos, los objetivos y, por sobre todo, con las interrelaciones entre las personas en la acción.

Según Antúnez (1998), la palabra “gestión” implica describir o analizar el funcionamiento de la institución escolar. En consecuencia, es sinónimo de integración con la realidad material, cultural, organizativa y pedagógica.

La gestión constituye articulación entre el ámbito educativo y los diferentes sectores sociales. Involucra un conjunto de actuaciones que se desarrollan en el centro como expresión del gobierno institucional, bajo la conducción y responsabilidad de la persona directora, para definir sus objetivos y diseñar la naturaleza y desarrollo de las tareas para alcanzarlos. Implica la participación de todos los miembros en la planificación, ejecución y control de las decisiones y acciones que se toman en los ámbitos: curricular, servicios, recursos y comunidad, en grado y forma acorde con sus capacidades, competencias y roles (Bellido, Díaz, Morales & Pino, 2009).



La gestión educativa resulta esencial en el desarrollo del proyecto social y la respuesta a las necesidades, aspiraciones y propuestas de la población en los diversos espacios. Cuenta con diferentes dimensiones: administrativa, manejo de talento humano, curricular y comunitaria. Todas son dinámicas, coexisten, interactúan y determinan la organización y funcionamiento cotidiano de la institución educativa.

Existen diferentes clasificaciones para los indicadores educativos: Morduchwicz (2006), señala que hay cualitativos, cuantitativos, directos e indirectos. Los primeros se asocian inevitablemente con la parte numérica, y los cualitativos cuando se desea conocer juicios, prácticas e intereses de la población.

La construcción de indicadores no resulta simple y, además, se requiere implementar sistemas de información para determinar las relaciones y los niveles de complejidad de los mismos. En función de los propósitos del trabajo y las condiciones establecidas se va a presentar una combinación de los indicadores, que permitirá la conformación de los aspectos por analizar.

Para los objetivos de la investigación, y desde la dimensión curricular, se toma como referente el modelo de gestión estratégica situacional, que comprende la parte técnica, la planeación, el área organizativa e institucional, partiendo de la importancia del análisis y el abordaje de las problemáticas en los espacios socioeducativos (Cassassus, 1997, p. 22).

La perspectiva estratégica situacional brinda una mirada crítica de los problemas socioeducativos; es decir, es un cuestionamiento a la coyuntura y el enfoque de la gestión como un proceso, desde la realidad actual hacia los objetivos y metas esperadas.

6.1. Gestión curricular

La importancia de factores como gestión académica y curricular, ambiente o cultura escolar en relación con las posibilidades de mejora en el rendimiento de niños, niñas y adolescentes resultan relevantes para el desempeño educativo.



El punto de partida para entender la dimensión lo constituye el currículum escolar que, de acuerdo a Poggi (1998), es la forma en la que una sociedad se enfrenta al problema de organizar un conjunto de prácticas educativas con diversas teorías y técnicas. Es decir, la parte curricular enmarca las funciones y lo esperado por parte del centro educativo.

Por otra parte, Sacristán (1998) determina que “son la expresión del equilibrio de intereses y fuerzas que gravitan sobre el sistema educativo en un momento dado, en tanto que a través de ellos se realizan los fines de la educación en la enseñanza escolarizada” (p. 18). Detrás del elemento curricular se muestran intereses, expectativas abiertas y ocultas que establece el sistema.

Por consiguiente, la gestión curricular es una dimensión dentro del proceso educativo que implica:

- El seguimiento a los procesos de enseñanza-aprendizaje: estrategias metodológicas, evaluativas, estilos de enseñanza.
- La diversificación curricular, a nivel de asignaturas, programas, ejes transversales.
- Las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular a nivel institucional o regional.
- El uso de materiales y recursos didácticos.
- La labor docente y las prácticas pedagógicas.
- El conocimiento de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos.
- La planificación institucional y la relación con los procesos formativos.
- Comunicación con los actores educativos entorno a las orientaciones y objetivos de formación.
- El conocimiento de la comunidad educativa de los ejes curriculares que guían al conjunto del sistema y la institución.



Por su parte, el Ministerio de Educación de Perú define “gestión curricular” como aquella que se relaciona con la capacidad de utilizar de manera eficaz y eficiente todos los recursos: humanos, materiales y de tiempo, que se tienen a la mano para poder alcanzar las metas propuestas.

Otros autores, como Volante, Bogolasky, Derby y Gutiérrez (2015), señalan que la gestión curricular también se centra en el área de pedagogía-didáctica, lo cual refiere a la necesidad de conocer lo que se planifica y lo que se enseña en las aulas, así como lo que los estudiantes aprenden. Además, señalan que la gestión curricular debe asegurar que las decisiones y prácticas respondan de manera pertinente y coherente a los planes de estudio, programas y con lo que los estudiantes aprenden en clase.

Aunado a lo anterior, desde la UNESCO (2016) se enfatiza en la necesidad de que los directores de los centros educativos articulen la gestión curricular con la gestión administrativa, logrando concretar acciones que relacionen los propósitos educativos y los institucionales. Desde esta perspectiva, en la gestión curricular los procesos que se desarrollan en la institución deben asegurar una adecuada vinculación y articulación para el logro de las metas institucionales, logrando el uso apropiado de los recursos, así como el desarrollo de competencias en los estudiantes, condiciones de aprendizaje seguras y bien equipadas, materiales adecuados para apoyar las buenas prácticas de enseñanza-aprendizaje y evaluación.

La gestión curricular resulta medular en las acciones que encabeza el administrador educativo y el conjunto de los actores institucionales. Podría afirmarse que las dimensiones administrativas, comunitaria y del recurso humano nutren a la parte curricular que sustenta las actividades y organización de todo espacio socioeducativo.

Para tal fin, los actores vinculados al proceso educativo requieren contar con una base de indicadores que pueda dar cuenta de los diferentes elementos insertos en la dinámica de la gestión curricular de los centros educativos.



Tabla 1. Indicadores de gestión curricular

Indicador		Aspecto de medición
Curricular	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de los programas educativos Conocimiento del plan de estudios Estrategias de programación del proceso educativo Metas y objetivos institucionales Desarrollo del Plan Anual de Trabajo Formación de equipos
	Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> Orientaciones institucionales Supervisión y seguimiento docente Articulación del equipo curricular Prácticas evaluativas Acompañamiento a la población estudiantil Manejo de resultados
Material	Recursos institucionales	<ul style="list-style-type: none"> Espacios de estudio Bibliotecas Tecnología para los procesos de aprendizaje Organización de la infraestructura
Cultura	Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Principios institucionales Procedimientos para el personal y la población estudiantil Participación en los espacios del centro Medios de comunicación y reunión de los actores educativos Prestación de los servicios Liderazgo del director Seguimiento de las acciones docentes
	Formación del recurso humano	<ul style="list-style-type: none"> Capacitaciones Equipos de formación continua Competencias profesionales
	Población migrante	Currículo intercultural

Fuente: Elaboración propia.



Tomando en consideración los aspectos citados anteriormente, resulta medular que los directores de centros educativos posean un profundo conocimiento del contexto social en el que se encuentra su institución, conocer y entender las políticas educativas y curriculares (los planes y programas de estudio); debe crear y propiciar espacios de apoyo profesional y trabajo en equipo para la implementación de prácticas innovadoras, con espacios de discusión sobre prácticas curriculares. Deberá estar en capacidad de brindar una guía y acompañamiento a toda la población institucional desde la dimensión pedagógico-didáctica.

6.2. Gestión comunitaria

Es importante considerar la diferenciación entre lo que entendemos como la “comunidad educativa” y “comunidad” en tanto territorio. Para la primera, dentro del campo educativo nos estamos refiriendo a ese conjunto de relaciones existentes entre la dirección del centro educativo, el profesorado, el estudiantado, y sus núcleos familiares tradicionalmente representados por la figura del padre (más comúnmente, de la madre); asimismo intervienen otros actores, como el personal de apoyo pedagógico o de mantenimiento del centro escolar. Desde esta primera aproximación se ha establecido más comúnmente el desarrollo de proyectos educativos, buscando incidir en las instituciones primarias de socialización, la familia y el centro educativo.

Una segunda aproximación es cuando se hace referencia a la comunidad; es decir, cuando se piensa en los extramuros, en tanto territorio. Desde la perspectiva de las ciencias sociales, este planteamiento se complejiza. Tampoco existe un consenso de cómo pensar el territorio o la comunidad como tal.

Generalmente, en la práctica predomina el análisis de la dimensión económica y la dimensión social. La comunidad en tanto territorio está geográficamente delimitada; la identificación de los actores se realiza desde lo que la institución reconoce como legítimos, los hay públicos y privados, está la sociedad civil y las instituciones estatales. Esta concepción de territorio prima el modo de operar de las instituciones, de las agencias internacionales y en general permite, hasta cierto punto, hacer una práctica de gobernanza.



La principal problemática de este enfoque es que deja por fuera la conflictividad, los procesos de construcción de identidad, y las múltiples escalas en las que operan los actores en el territorio: desde aquellos que realizan incidencia en el plano local, como pueden ser una iglesia, una persona líder comunal, hasta los que tienen un campo de acción en la escala nacional y global. Estas múltiples escalas representan diferentes escenarios para establecer alianzas; es decir, dejamos por fuera las relaciones de poder a lo interno del territorio (Cáceres, 2016), y cómo estas relaciones de poder inciden en el desarrollo o no de un determinado proyecto de vinculación-acción.

Comunidades de aprendizaje como modelo de vínculo escuela-comunidad

En esta perspectiva, y trabajando bajo un enfoque que potencie la inclusión, la interculturalidad y la participación comunitaria, es que se desarrolla una orientación de trabajo que busque dar cuenta de las realidades sociales, políticas y económicas en las cuales transcurren los procesos de enseñanza y aprendizaje.

En este marco, las comunidades de aprendizaje tienen su fundamento en las profundas transformaciones del entorno y cómo construir procesos que partan del marco de posibilidades dadas. Los conceptos e ideas claves sobre los cuales deben basarse son los siguientes (González, 2004, Elboj, 2003, Mingorance, 2009, Palomar, 2010):

- **La comunidad de aprendizaje es un proyecto de transformación social y cultural:** De repensar las prácticas educativas y darles significado en un proceso inclusivo y de justicia social.
- **Las comunidades de aprendizaje son también un proyecto de centro educativo.**
- **Las comunidades de aprendizaje son un proyecto del entorno:** Tiene su sustento en el desarrollo local y comunitario en el cual se integran las diversas instituciones que tienen injerencia en la comunidad. El proyecto que surge tiene objetivo construir un proyecto educativo y cultural que parta de las necesidades y posibilidades de su propio entorno.



- **Las comunidades de aprendizaje tienen como objetivo conseguir una sociedad de la información para todas las personas:** Niños, jóvenes y adultos enriquecen sus saberes en diálogos intergeneracionales y entre pares.
- **Las comunidades de aprendizaje se desarrollan mediante una educación participativa de la comunidad que se concreta en todos los espacios, incluida el aula:** Se da un aprovechamiento de todos los recursos disponibles y de capital humano con el que cuentan las comunidades y su entorno. Es, por tanto, participativo y democrático.

Krichesky (2006, p. 30) realiza una síntesis de lo que se entiende por comunidad de aprendizaje:

Una comunidad de aprendizaje se sustenta en un proceso de desarrollo local y comunitario en el que se articulan diversas instituciones (académicas, sociales, comunitarias) que tienen injerencia en la comunidad para construir un proyecto educativo y cultural que parta de las necesidades y posibilidades de la comunidad. Dicha articulación permite un mayor aprovechamiento y desarrollo de todos los recursos (humanos, materiales, culturales y sociales) disponibles en cada comunidad y que pueden hacer posible una educación para todos. En una comunidad de aprendizaje participan niños, jóvenes y adultos profundizando el aprendizaje intergeneracional y entre pares, y el potencial de los jóvenes como educadores y agentes activos de su propia educación y del desarrollo de la comunidad.

En esta línea de trabajo es que se entienden los procesos y articulaciones entre los centros escolares y su entorno comunitario, en la medida en que se constituyen para construir prácticas que fortalezcan la inclusión e interculturalidad, a partir de la participación comunitaria.



Tabla 2. Dimensión de gestión comunitaria

Indicador	Aspecto de medición	Fuente
Acciones educativas comunitarias	Tienen como objetivo generar espacios de comunicación e intercambio tendientes a mejorar las condiciones educativas de los niños/jóvenes, y construir una retroalimentación cultural mutua.	González (2004)
Acciones referidas a la inclusión escolar	Proyectos educativos entre la institución y las organizaciones de la comunidad como mecanismo de inclusión, posibilita la pronta visualización de los niños en situación de vulnerabilidad educativa y aquellos que se encuentran por fuera de la escuela.	González (2004)

Fuente: González (2004).

6.3. La gestión administrativa: elementos centrales

Los centros educativos son pieza fundamental dentro de las dinámicas socioeducativas, las cuales van desde aspectos relacionados a los procesos de aprendizaje, así como otros respecto a la constitución de componentes culturales y sociales, representados por medio de las habilidades sociales y creencias adquiridas. El centro educativo se torna, por lo tanto, en uno de los puntos físicos más importantes en la vida de las personas, y de las comunidades enteras. Es justamente por eso que es necesario comprender a profundidad y construir nuevas formas, desde una perspectiva crítica, de converger en espacios de aprendizaje que sean aptos, articulados con políticas nacionales pautadas por el MEP, e internacionales por entes como la UNESCO, y alineadas con las comunidades en donde se ubican los centros.

La calidad, al ser eje transversal dentro de este escrito, se articula por medio de diversas dimensiones, siendo la administrativa un componente articulador entre los grupos que interactúan dentro del centro educativo. Así lo plantea Rodríguez (2016), quien detalla que el entorno de aprendizaje se da gracias a la capacidad administrativa que permite la gestión educativa, y que entre los actores que forman parte de la institución se encuentran aspectos administrativos, y estos, a su vez, se relacionan coherentemente con el currículum escolar (p. 110).



La UNESCO, por ejemplo, ha planteado una serie de recomendaciones que centran su mirada hacia la gestión de los centros educativos desde un enfoque administrativo, y que no se alejan de lo planteado por Rodríguez (2016). En el documento *Educación 2030. Declaración de Incheon y marco de acción para la realización del objetivo de desarrollo sostenible 4 de la UNESCO (2015)*, establece dos recomendaciones relacionadas a esta dimensión:

- 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).
- 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 (p. 58).

Por lo tanto, se puede entender la dimensión administrativa como aquella en la que se desarrollan gestiones, precisamente desde la administración del centro educativo, tomando en consideración estrategias que involucren a la comunidad, a la población docente y estudiantil, y que estas estrategias fortalezcan las dinámicas curriculares y profesionales con miras al mejoramiento de las capacidades comunales de manera integral.

Una vez caracterizada la dimensión administrativa, lo siguiente es concretar cuáles son los componentes que abordan esta dimensión, tomando en consideración propuestas de abordaje y experiencias.

Cada uno de los autores revisados plantea una serie de componentes de abordaje interesantes de aplicar. Sin embargo, los centros educativos, como agentes relevantes dentro de la socialización de las personas, deberían poseer ambientes propicios para socializaciones que sean de aporte dentro de la formación personal y académica. Según González, citado por Álvarez (2016), hay factores que son externos al centro educativo, y, por tanto, de poca injerencia o dominio por parte de este; tal es el caso de las condiciones sociales y económicas de la población estudiantil, o



incluso, de la comunidad propiamente dicha. Pero en lo que sí posee influencia, indica el autor, es en “la obligación de propiciar ambientes educativos efectivos y ricos” para la población estudiantil (p. 180).

Tomando en consideración el enfoque descrito, la dimensión administrativa debe trascender los aspectos plenamente tradicionales que se mantienen dentro del centro educativo, y lograr una gestión que sobrepase dichos límites y proyecte capacidades de involucramiento que alcancen a la población docente, estudiantil y sus familiares, y, por tanto, a la comunidad.

La propuesta de Álvarez (2016) compartida por Cerdas y otros (2016), visualiza los centros educativos como ejes motivadores de mejoras comunales, a partir de gestión administrativa que supere los límites físicos del propio centro educativo. Obsérvese el cuadro comparativo de las propuestas

Tabla 3. Componentes de la dimensión administrativa

Álvarez (2016)	Cerdas y otros (2016)
Familia	Organismos de centro
Docentes	Redes de apoyo
Centro escolar	Gestión del talento humano
Sistema educativo y social	Infraestructura
Estudiantes	

Fuente: Elaboración propia a partir de la propuesta de Álvarez (2016), Cerdas y otros (2016).




7. MARCO METODOLÓGICO

La investigación posee la característica de abordar las realidades educativas desde el enfoque mixto. En efecto, el proceso de investigación ejecutado por parte del equipo de Administración Educativa de la UNED-Colypro fue desarrollado con técnicas cuantitativas y cualitativas.

Como proceso de investigación se pretendió obtener información válida y confiable para tomar decisiones de cómo organizar de manera eficiente y contextualizada las instituciones educativas, teniendo como preocupación central la construcción de indicadores en gestión administrativa, curricular y de vinculación con la comunidad en los centros educativos.

Para alcanzar lo anterior fue necesario realizar una revisión bibliográfica con el fin de lograr una aproximación al tema de los indicadores educativos de forma suficiente y precisa. Esta revisión de literatura tomó en cuenta un nivel macro correspondiente a la estructura política del sistema educativo, un nivel intermedio y un nivel micro relacionado con la dinámica interna de las organizaciones educativas.

Por lo tanto, con el propósito de dar respuesta al problema planteado y abordar la gestión de la educación con una perspectiva amplia fue necesario recoger los datos desde un enfoque cualitativo, que más adelante se describe como “fase I”, y el cuantitativo como “fase II”. Ambos dan origen a un enfoque mixto, definido por Hernández, Fernández y Mendoza (2008) citado por Hernández, Fernández y Baptista (2014):



Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (p. 534).

Para lograr lo anterior, se eligió utilizar el diseño de ejecución secuencial, según Creswell (2013), citado por Hernández, et al. (2014):

En una primera etapa se recolectan y analizan datos cuantitativos o cualitativos, y en una segunda fase se recaban y analizan datos del otro método. Normalmente, cuando se recolectan primero los datos cualitativos, la intención es explorar el planteamiento con un grupo de participantes en su contexto, para posteriormente expandir el entendimiento del problema en una muestra mayor y poder efectuar generalizaciones a la población (p. 534).

Se decidió recurrir al enfoque cualitativo por las posibilidades que brinda de realizar una construcción lineal entre el equipo investigador y los actores de las instituciones educativas de las zonas de estudio. Tal y como lo plantean Bonilla y Rodríguez, citados por Bernal (2010), el enfoque cualitativo es aquel que “se orienta a profundizar casos específicos y no generalizar”, cualifica y describe el fenómeno según sea percibido dentro de la situación estudiada (p. 60). Por tanto, el enfoque cualitativo permitió profundizar en los fenómenos bajo estudio, y así lograr una comprensión detallada de las realidades específicas.

Dorio, Sabariego y Massot (2009) delimitan la perspectiva hacia el ámbito educativo, y toman la definición de Sandín, quien indica que:

La investigación cualitativa es una actividad sistemática orientada a la comprensión en profundidad de fenómenos educativos y sociales, a la transformación de prácticas y escenarios socioeducativos, a la toma de decisiones y también hacia el descubrimiento y desarrollo de un cuerpo organizado de conocimiento (p. 276).



Por otra parte, respecto del enfoque cuantitativo, Bernal (2010) menciona que este enfoque posee características basadas en la cuantificación, la medición, por medio de datos numérico-estadísticos, con el fin de generalizar y normalizar los resultados obtenidos desde un proceso de investigación científica (p. 60). Con este enfoque, la investigación se acercó a datos que permitieron generar análisis, reflexiones y debate en torno a los indicadores de gestión frente al tema de la calidad de la educación, considerando las experiencias y dinámicas de los centros educativos dentro de los contextos seleccionados como muestra.

7.1. Fase I: Enfoque cualitativo, método estudio de caso

La fase I asumió el método estudio de caso, el cual es definido por Bernal (2010) como una modalidad investigativa que pretende detallar a la unidad de análisis dentro de un contexto específico, con características propias. Según el autor, el estudio de caso posee un procedimiento metodológico que estudia en profundidad el tema con la unidad de análisis, se recolectan datos, se analizan, interpretan, validan y se redacta el caso (p. 116).

Es importante mencionar que la investigación fue desarrollada bajo este método, ya que se limitó a una Dirección Regional de Educación por cuestiones de accesibilidad a los informantes y la ventaja de considerar que actuaban en un entorno socioeducativo representativo.

7.2. Fase II: Enfoque cuantitativo, método encuesta

La fase II asumió el método basado en encuesta, el cual es definido por Casas, Repullo y Donado (2003) como una de las técnicas más utilizadas para obtener datos de una forma rápida y eficaz. Permite al investigador indagar sobre opiniones a través de preguntas cerradas que se desprenden de los objetivos de la investigación.

Para el estudio, se elaboró un instrumento en línea mediante la herramienta SurveyMonkey, el cual fue aplicado a 81 administradores educativos de la Dirección Regional de Pérez Zeledón. El instrumento estuvo constituido por 11 ítems cerrados donde los informantes debían seleccionar aquella categoría que mejor representara su respuesta. Lo anterior mediante una escala de Likert.



7.3. Técnicas de recolección

A continuación, se describen las dos técnicas utilizadas dentro del proceso de investigación, para recolectar la información.

7.3.1. GRUPOS FOCALES

En el estudio se utilizó la técnica del grupo focal definida por Abarca, Alpízar, Sibaja y Rojas (2013) como una “entrevista grupal”. El término “focal” “obedece a que la técnica se limita al estudio de un número reducido de temas, incluso quien modera debe mantener a los participantes circunscritos en los límites del conjunto de temas” (p. 161).

Para caracterizar la técnica de grupo focal, se tomó la propuesta de Morgan, citado en Balcázar, González-Arratia, Gurrola y Moysén (2013), quien detalla la técnica bajo los siguientes elementos:

- Tiene como propósito principal recopilar la información asociada a conocimientos, actitudes, sentimientos, creencias y experiencias que otras técnicas de investigación no permitirían.
- Es una modalidad de entrevista abierta y estructurada, que permita una conversación de grupo en el que el investigador guía algunas temáticas de interés para la investigación.
- Permite un intercambio de experiencias entre las personas que componen el grupo, por lo cual se comparten conocimientos sobre el tema y se retroalimentan entre sí.
- La interacción social es la característica fundamental de los grupos focales, ya que la dinámica creada entre los participantes permite resaltar las concepciones de las realidades, la posibilidad de interactuar entre sí por esas experiencias.
- Permite una aproximación multidimensional de las temáticas de interés, donde cada integrante investigador puede obtener información, tomar nota sobre el comportamiento grupal (tanto en términos de reacciones, actitudes y formas de comunicación no verbal).



- Permite obtener una descripción global de conocimientos, actitudes y comportamientos sociales de colectivos sociales, y la priorización de la información obtenida por parte del equipo investigador (p. 126-127).

7.3.2. ENCUESTA


Para López-Roldán y Facheli (2015), la encuesta es una técnica de recogida de datos de manera sistemática sobre diversos conceptos derivados de una investigación teórica previa. Asimismo, apuntan a que está conformada por un cuestionario que permite la recogida de información a través de su respectiva distribución (p. 8).

Criterio similar posee Bernal (2010), quien indica que la encuesta es una de las técnicas de recolección de información más utilizadas, la cual está basada en un cuestionario o conjunto de preguntas orientadas a la obtención de información en un grupo muestral con características determinadas previamente dentro de la unidad de análisis (p. 194).

7.4. Proceso de ejecución

El proceso de investigación se desarrolló en cuatro etapas que se describen a continuación:

- **Revisión teórica:** Se llevó a cabo un proceso de revisión de diversos referentes que abordaban los conceptos de calidad e indicadores. Esta revisión permitió la construcción de un marco teórico para la comprensión de las dimensiones de análisis. Asimismo, el equipo investigador recibió un taller teórico-práctico sobre construcción y análisis de indicadores.
- **Diseño metodológico de abordaje:** A partir del análisis, se construyó una matriz metodológica para operacionalizar las dimensiones teóricas, hasta convertirlas en preguntas que guiarían posteriormente los grupos focales y la encuesta.
- **Coordinación con las zonas de estudio para la recolección de datos:** Una vez determinadas las zonas que se tomarían como caso, se procedió a coordinar



con el Ministerio de Educación Pública, específicamente con las Direcciones Regionales de interés para el estudio, con el propósito de lograr la colaboración de las personas informantes.

- **Desarrollo del grupo focal en la zona de San Carlos:** Interesa resaltar que el equipo investigador decidió trabajar en esta zona debido a la diversidad de poblaciones y centros educativos con que cuenta (unidocentes, indígenas, secundaria académica, secundaria técnica, secundaria agropecuaria, modalidades para jóvenes y adultos, preescolar, entre otros). La dinámica del grupo focal consistió en la conformación de tres mesas de trabajo, una por dimensión (administrativa, curricular y comunitaria), donde los investigadores con base en una batería de preguntas generadoras interactuaron con la población informante.
- **Desarrollo de la encuesta en Pérez Zeledón:** Inicialmente se consideró oportuno replicar la experiencia obtenida en el grupo focal desarrollado en San Carlos; no obstante, eso no fue posible debido a la huelga nacional que se extendió por meses. Ante ello, el equipo de investigación decidió construir un instrumento a partir de la guía utilizada en San Carlos. Se elaboró entonces la encuesta dirigida a administradores educativos de la zona de Pérez Zeledón.
- **Análisis de los datos:** Los datos cualitativos obtenidos a partir del grupo focal fueron procesados por medio de la herramienta Atlas.ti y organizados de acuerdo a cada dimensión. Respecto de la información cuantitativa, la herramienta utilizada para la aplicación de la encuesta permitió generar informes estadísticos por ítem, facilitando los hallazgos más relevantes mediante representaciones gráficas. Una vez procesados los datos, el equipo de investigación realizó sesiones de trabajo para el análisis de los resultados, construcción de conclusiones y recomendaciones.

8. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A partir de las experiencias desarrolladas con las personas administradoras de la educación en la Dirección Regional de San Carlos y la Dirección Regional de Pérez Zeledón, se presentan los principales resultados obtenidos por dimensión en estudio: administrativa, curricular y comunitaria.

8.1. Dimensión administrativa

La dimensión administrativa se entiende como el proceso de planificación, ejecución y control de la institución educativa, con estrategias que involucran a la población docente, estudiantil, familia y comunidad, para fortalecer las dinámicas curriculares y profesionales. Además, supera los límites físicos del centro educativo y puede impactar la mejora en el ámbito comunal.

8.1.1. RESULTADOS EN LA DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA EN LA REGIÓN EDUCATIVA DE SAN CARLOS

Para conocer la opinión de los informantes sobre esta dimensión, se trabajó la técnica de grupo focal, bajo cuatro parámetros de gestión: a) centro educativo, entendido como ambientes adecuados para la comunidad, infraestructura y elementos físicos; b) talento humano, que considera acciones para el desarrollo del cuerpo docente; c) articulación con la comunidad, que se enmarca en las acciones y estrategias para la vinculación con familias y comunidad; d) gestión familiar y redes de apoyo, donde figura la puesta en marcha de estrategias para su participación activa en el desarrollo de acciones y toma de decisiones.



Los resultados se obtuvieron producto del grupo focal realizado con personas directoras de la Región de San Carlos. La información se describe por parámetro, haciendo alusión a las opiniones de los informantes.

Gestión del centro educativo

En lo referente a la existencia de indicadores de gestión que permitan dar seguimiento y tomar decisiones sobre aspectos como infraestructura y elementos físicos, se extrae que la mayor parte de los administradores no participa activamente de la ejecución del presupuesto y recalcan la poca toma de decisión que tienen (ver tabla 4). Además, señalan que existe desinformación en oficinas centrales respecto de la ejecución que se hace en los centros educativos.

Otro elemento que se destaca dentro de este indicador es la carga laboral administrativa y curricular de las personas directoras, donde se evidencia que la mayor parte de la jornada laboral la destinan al desarrollo de funciones administrativas, lo que limita su función sustantiva en la gestión del currículum.



**Tabla 4. Opinión de los informantes sobre la gestión educativa
DRE San Carlos, año 2018**

Familia de categorías	Categoría	Criterio de los informantes
Gestión educativa	Infraestructura-presupuesto Infraestructura-apoyo Infraestructura-evaluación	<p>“Yo hace 7 años solicité al DIE dos aulas y me mandaron 15 pupitres. Y anteriormente me mandaron que ellas tenían información mía pero que les mandara la información para actualizarla.</p> <p>Además, me dijeron que en relación a la solicitud de las aulas, tuvieron que desviar fondos a la situación de los huracanes y que tal vez en este 2018 o en el 2019 puedan reactivar el expediente.</p> <p>Hace 3 años que se hizo la solicitud para que manden a valorarla, y estamos esperando. No se puede alegar ni silencio positivo, porque no hay respuesta, nadie ha ido a verla.</p> <p>¿Para qué tanto tiempo en hacer el plan de trabajo, construir indicadores? Todo eso lleva un desgaste; y si es de la parte económica tomando en cuenta la situación del país, se pone más difícil.</p> <p>Una madre con un niño con parálisis metió un recurso y le ordenó al DIE que en 30 días, y ya han pasado como 3 meses y ahí estamos esperando”.</p>
Dirección	Carga laboral-administrativa-curricular	<p>“Y es un tema que, en algunas ocasiones, hemos dicho que bueno sería que haya un director para el área curricular y otro para la administrativa, porque son dos cosas muy complejas y en las dos tenemos que cumplir; y a veces se nos va la carga de lado y hay que tratar de ver cómo enderezamos. Pero de momento ese es el trabajo y “uy, si es que he tenido tanto que hacer en el área de infraestructura, proyectos y otras cosas que sinceramente hemos descuidado lo curricular”. Y es un tema que se habla, no vamos a tapar el sol con un dedo.</p>



Familia de categorías	Categoría	Criterio de los informantes
Dirección	Carga laboral-administrativa-curricular	<p>Entonces a veces –y no es mentira– las personas nos sentimos encasilladas a decir “qué lindo hacer”. Y ahí es donde viene la recarga laboral que se va acumulando. Estamos en un momento crítico que no sabemos a dónde vamos.</p> <p>Pero no vamos a ser mentirosos; cuesta un montón, porque son dos áreas las que llevamos: la administrativa y la curricular”.</p> <p>“Reducir la carga administrativa para dar mayor acompañamiento al estudiante y al personal”.</p>

Fuente: Información suministrada por los participantes del estudio “Construcción de indicadores para la gestión administrativa y curricular de centros educativos para el mejoramiento del desempeño educativo”, en octubre de 2018.

Gestión del talento humano

Con respecto a las acciones que se llevan a cabo para el desarrollo y seguimiento del cuerpo docente con miras a su mejoramiento, se evidencia un marcado interés en el monitoreo de los programas de estudios y el cumplimiento del planeamiento.

También, en la gestión de talento humano surge otra dimensión de análisis con la apreciación de los directores sobre la evaluación del desempeño, cuando manifiestan que la actual evaluación y los indicadores deberían ser revisados, ya que consideran el proceso como subjetivo y obsoleto (ver tabla 5).



**Tabla 5. Opinión de los informantes sobre la gestión educativa: talento humano
DRE San Carlos, año 2018**

Familia de categorías	Categoría	Criterio de los informantes
Desempeño	Evaluación- planeamiento	<p>“La revisión del planeamiento se hace la primera semana de cada mes: todos los docentes lo traen a la dirección y se revisa a todos de acuerdo a una plantilla que se tiene.</p> <p>Si la docente está siguiendo el plan, valoro qué tiene que tener el plan, determinar si el plan se está poniendo en práctica o no...</p> <p>Luego de eso, se dan recomendaciones de acuerdo al planeamiento. Por ejemplo, que la docente está desajustada con respecto al planeamiento y lo que están viendo en el aula, que el horario... La disciplina hay que trabajarla en el aula con el niño”.</p>
	Evaluación- recomendaciones- registro	<p>“Y si alguien sale mal, va donde el supervisor o donde sea a que le hagan la corrección. Y tenemos que tener documentos de prueba de por qué le bajamos el excelente. Con un 86 o 87 uno les dice cosas, les hace ver, pero en realidad se vuelve un registro, porque si da excelente no van a apelar nada.</p> <p>Una vez que se hace la visita, dos días después recibe la documentación y se le da un tiempo prudencial para que se ajuste a las recomendaciones. Esa hoja de visita se archiva y se hacen visitas así para todos los docentes.</p> <p>Todas estas recomendaciones las pongo en limpio, pongo la firma mía, la de ella, y le digo: “Tal fecha tiene que tener claro esto”.</p>



Familia de categorías	Categoría	Criterio de los informantes
Desempeño	Evaluación-recomendaciones-registro	<p>“Amí en esto de las observaciones me consta que es cierto: es muy difícil realizarlas. En el momento lo llaman, lo buscan. Pero si uno lo hace, lo más importante es dar recomendaciones y seguimiento, para tratar de que eso que uno observa en ese ratito se vaya corrigiendo, para tratar de ir mejorando”.</p> <p>“Es obsoleta, no mide lo que debería medirse. Al docente excelente se le mide igual que al mediocre. La única posibilidad de decir si un docente falló o no falló es si tiene algún proceso disciplinario sistematizado; de lo contrario, mediocre o no mediocre es “excelente”...</p> <p>Para mí, la escala en sí es un problema, porque un 85 no es un excelente, y a veces uno se sienta con toda la conciencia y todas las observaciones que uno puede hacer y cuesta que a una persona le dé un 83; es difícilísimo. Entonces, de acuerdo a esa escala todo es difícilísimo...</p> <p>Por eso es que es muy difícil bajar puntos en la nota si usted no tiene un expediente con firmas de recibido que haya demostrado que ha dado esa asesoría y no ha cambiado para bajar 1, 2 o 3 puntillos. Es muy subjetivo el instrumento que nos dan para calificar”.</p>

Fuente: Información suministrada por los participantes del estudio “Construcción de indicadores para la gestión administrativa y curricular de centros educativos para el mejoramiento del desempeño educativo”, en octubre de 2018.



Gestión articuladora con la comunidad y gestión familiar y redes de apoyo

Desde este indicador, surgen los tipos de comunidad, en donde la relación tiene un vínculo directo de confianza y cercanía con familias, así como otras con mayor desarraigo y desinterés por lo que ocurre en el centro educativo de su comunidad. Así lo evidencian los criterios de las personas directoras (ver tabla 6).

Por otra parte, en cuanto a la relación institución-comunidad (ver tabla 6) se puede inferir que la categoría “sugerencias de mejora” es una oportunidad para consolidar el uso de los indicadores de calidad; no obstante, se debe superar la dinámica de solamente llenar los cuestionarios como un requisito del proceso de autoevaluación del centro, y que más bien sea una oportunidad para que la comunidad se vincule e involucre activamente en el quehacer de las instituciones educativas.

Finalmente, se mantiene una visión tradicional de que la participación de la comunidad está cubierta con la conformación del patronato, como órgano que apoya la administración del centro educativo.

Tabla 6. Opinión de los informantes sobre la gestión educativa: comunidad y redes de apoyo
DRE San Carlos, año 2018

Familia de categorías	Categoría	Criterio de los informantes
Participación comunitaria	Apoyo familias-estudiantes	<p>“Yo digo que es un apoyo fundamental, pero como la mayoría de los padres y madres trabajan cuesta más integrarlos. En la institución en la que yo laboro se hace un festival navideño y llegan muchos; en el FEA llegan bastante, piden permiso; cuando hay ferias colaboran. Los padres de familia, el director, todos colaboran”.</p> <p>“Pero como dicen los compañeros, es una constante preocupación por el mantenimiento y la comunidad se involucra, los padres, hasta los estudiantes, para hacer cosas por el bienestar de la institución.</p>



Familia de categorías	Categoría	Criterio de los informantes
Participación comunitaria	Apoyo familias-estudiantes	<p>Una de las actividades en las que pueden contribuir los padres con el centro educativo es el bingo. En él contribuyen económicamente con un interés particular obviamente.</p> <p>Por ejemplo, este domingo 2, tenemos la actividad de la familia, entonces llegan todos los que quieran participar; este año lo hicimos diferente: un convivio deportivo, lúdico y después compartimos un picnic entre todos”.</p> <p>“Sí, es muy importante. Obviamente, por dicha que hay familias que llegan a meterle el hombro a uno. Y ese apoyo es importantísimo para el director. Si las docentes tienen una buena relación con la comunidad, es un éxito.</p> <p>Cuando se hace entrega de notas es otro momento que aprovechamos para darles otra “barnizadita” del tema del centro de educativo de calidad. Y en actividades de celebración del Día del Padre y de la Madre hacemos una para ahorrarnos el gasto y para que sea familiar.</p> <p>Una de las cosas importantes es explicarles a ellos que para llevarlo a cabo hay que trabajar en equipo, y para eso hay que suspender algunas lecciones para que no le vayan a decir al supervisor que nunca se dan clases o algo así, porque hay que aclarar en lo que trabajamos y justificarlo”.</p>
	Patronato	<p>“La participación del patronato es apoyo y aporte tanto económico como en materiales. Ellos no pueden incidir directamente en la toma de decisiones.</p>



Familia de categorías	Categoría	Criterio de los informantes
Participación comunitaria	Patronato	<p>El patronato tiene una función de proveedor de recursos y de información. No se puede perder de vista que es representación de los padres de familia ante la institución, pero además le despiertan luces cuando algo no está bien. Hay patronatos que se creen los dueños de la escuela, toman decisiones y creen que pueden hacer y deshacer manteniendo el diálogo”.</p> <p>“Entonces lo iniciamos en la reunión general de padres, en la que formamos el patronato. En esa reunión sacamos el tema con los docentes del Comité de Calidad”.</p>
	Sugerencias-seguimiento-mejora	<p>“Una consulta escrita. Con esto de la calidad se aplican muchas encuestas. Sale una cosita y la tratamos de mejorar el siguiente año. Tenemos un buzón de sugerencias porque lo pidieron y se le da seguimiento; a veces lo usan más los chiquillos porque quieren esto o lo otro, entonces hay que estar dándole seguimiento.</p> <p>En realidad, si yo presento un cuestionario, una encuesta para que se mida en el sentido del apropiamiento que tienen los estudiantes de lo que reciben de los docentes, y yo pregunto “¿qué cambiaría o haría diferente?”, siempre voy a encontrar respuestas. Me aportan ideas que, aunque no son vinculantes, es decir no las tengo que ejecutar o aplicar, me aportan evidencias para cambiar una decisión que ya tenía o que talvez no la tenía. Entonces ejecutemos.</p>

Familia de categorías	Categoría	Criterio de los informantes
Participación comunitaria	Sugerencias-seguimiento-mejora	<p>Es un hecho que ellos tienen que participar. Los cuestionarios se enviaron a las comunidades y, sin embargo, íbamos trabajando a ciegas, y entonces justificamos y les explicamos a qué se deben algunas de las cosas que vamos a trabajar”.</p> <p>“Bueno, para hacer esto yo aplico la técnica del FODA, para tener el conocimiento de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas tanto de los estudiantes como de los padres; y ellos le mandan a uno lo que observan para ir gestionando”.</p>

Fuente: Información suministrada por los participantes del estudio “Construcción de indicadores para la gestión administrativa y curricular de centros educativos para el mejoramiento del desempeño educativo”, en octubre de 2018.

A partir de las opiniones emitidas por los informantes, se denota una gestión administrativa de corte tradicional, a pesar de los esfuerzos del sistema por generar instrumentos, indicadores y estándares que orienten la educación hacia la calidad. Desde lo anterior, pareciera necesario seguir una ruta de trabajo con características de transformación hacia procesos más autónomos en el nivel institucional (micro). De manera que los procesos de mejoramiento no se conviertan en un fin, sino que obedezcan a procesos más reflexivos y contextualizados a las necesidades propias de los centros educativos.

8.1.2. RESULTADOS EN LA DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA EN LA REGIÓN EDUCATIVA PÉREZ ZELEDÓN

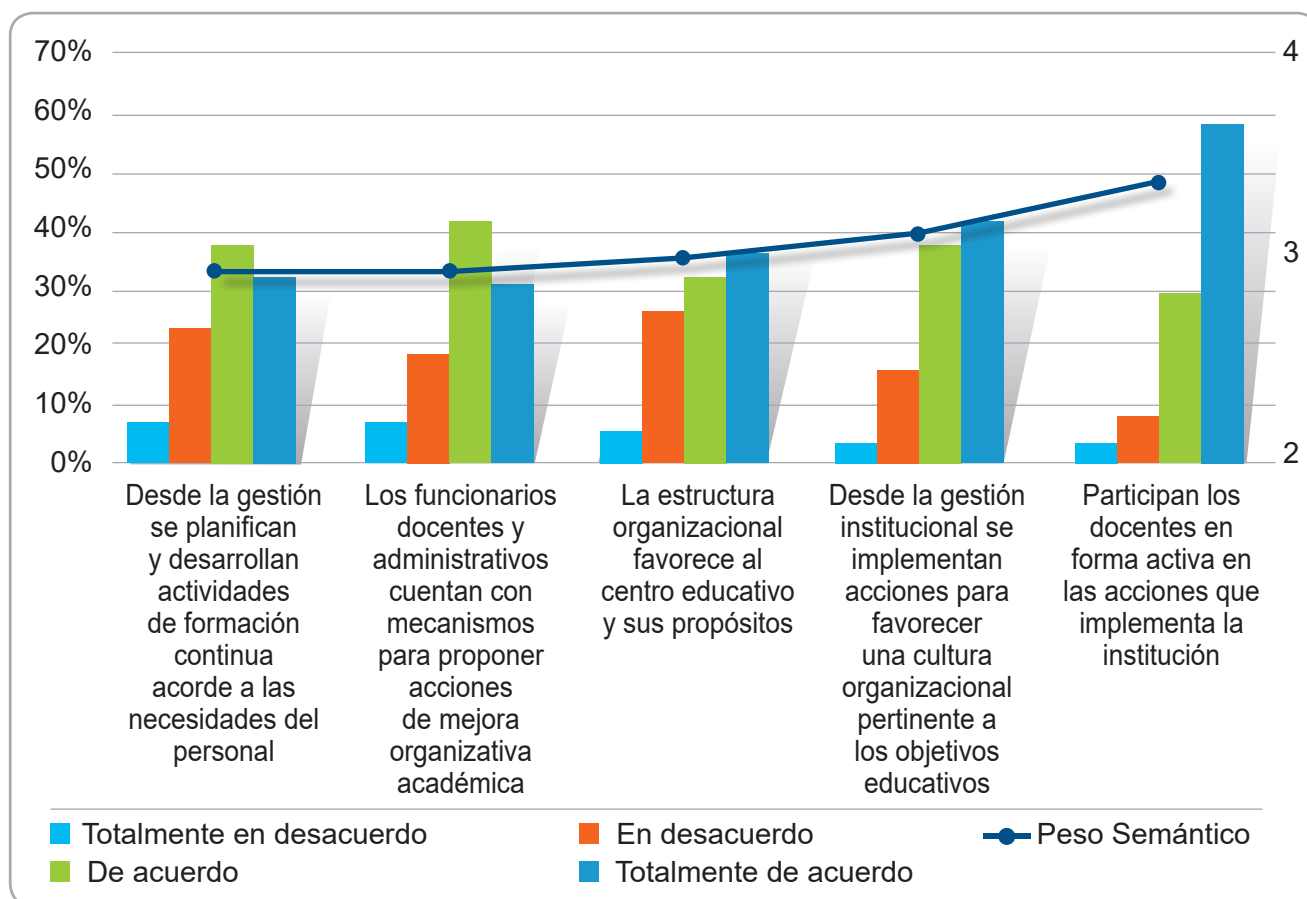
En el instrumento aplicado a directivos escolares en la zona de Pérez Zeledón, en lo referente al ámbito administrativo, se trabajaron cinco indicadores, tres de ellos relacionados con la gestión del recurso humano y dos con factores organizacionales.



Desde la gestión del recurso humano, dos aspectos a los cuales se requiere prestar atención, según la opinión de las personas directoras, son la planificación y desarrollo de actividades de formación continua dirigidas al personal docente, así como los mecanismos para proponer acciones de mejora a lo interno del centro educativo.

Al cruzar el dato con el indicador “la estructura organizacional favorece al centro educativo y sus propósitos”, a manera de hipótesis se puede interpretar que las barreras para una gestión administrativa que favorezcan procesos educativos están dadas por la estructura en que se organiza el sistema como tal, y no tanto por factores del centro educativo; es decir, el marco de posibilidades que permiten o no una acción docente y pedagógica acorde a las necesidades educativa.

**Figura 1. Opinión de los informantes sobre la gestión administrativa
DRE Pérez Zeledón**



Fuente: Información suministrada por los participantes del estudio “Construcción de indicadores para la gestión administrativa y curricular de centros educativos para el mejoramiento del desempeño educativo”, en marzo de 2019.

**Tabla 7. Opinión de los informantes sobre la gestión administrativa
DRE Pérez Zeledón**

Ítem	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		P/S
	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	
Desde la gestión se planifican y desarrollan actividades de formación continua acorde a las necesidades del personal	6,94	5	23,61	17	37,50	27	31,94	23	2,94
Los funcionarios docentes y administrativos cuentan con mecanismos para proponer acciones de mejora organizativa, académica	8,33	6	19,44	14	41,67	30	30,56	22	2,94
La estructura organizacional favorece al centro educativo y sus propósitos	5,56	4	26,39	19	31,94	23	36,11	26	2,99
Desde la gestión institucional se implementan acciones para favorecer una cultura organizacional pertinente a los objetivos educativos.	4,17	3	16,67	12	37,50	27	41,67	30	3,17
Participan los docentes en forma activa en las acciones que implementa la institución.	4,17	3	8,33	6	29,17	21	58,33	42	3,42



Reflexiones preliminares sobre la dimensión administrativa

A manera de análisis inicial, emergen algunas conclusiones. En primera instancia, que para realizar una adecuada gestión administrativa se debe considerar la importancia de llevar a cabo procesos de capacitación y actualización profesional que propicien el mejoramiento del quehacer docente. Por lo tanto, la construcción y uso de indicadores en esta temática resulta fundamental para alcanzar una educación de calidad.

Asimismo, se destaca que los directores de ambas zonas concuerdan en que el exceso de tramitología y la rigidez de las estructuras organizacionales inclinan la balanza del lado de gestiones netamente administrativas versus la función sustantiva de ser gestor del currículum. Podría inferirse como necesario que los indicadores de gestión curricular sean los que orienten la gestión en los planes operativos anuales y el plan quinquenal del centro educativo.

Otro elemento coincidente entre ambas poblaciones es la importancia de involucrar a la comunidad en la dinámica del centro educativo para una adecuada gestión administrativa. Pareciera necesario que los directores lleven el pulso de los indicadores vinculados con la comunidad.

8.2. Dimensión curricular

En concordancia con la definición utilizada en este proceso investigativo, la dimensión curricular es aquella que contempla aspectos relacionados con la planificación y evaluación institucional, entre los que destaca el cumplimiento de los programas educativos, estrategias de programación del proceso educativo, articulación del equipo curricular y prácticas evaluativas. Para esta dimensión se trabajaron los indicadores curriculares, recursos institucionales y cultura.

8.2.1. RESULTADOS EN LA DIMENSIÓN CURRICULAR EN LA REGIÓN EDUCATIVA DE SAN CARLOS

Lo curricular contempla aspectos de planificación y evaluación institucional tales como el cumplimiento de los programas educativos, conocimiento del plan de es-



tudio, estrategias de programación del proceso educativo, metas y objetivos institucionales, desarrollo del plan anual de trabajo y formación de equipos por la parte de planificación. Asimismo, por la evaluación se contemplan las orientaciones institucionales, supervisión y seguimiento docente, articulación del equipo curricular, prácticas evaluativas, acompañamiento a la población estudiantil y manejo de resultados.

Dentro de las familias de indicadores se incorporaron categorías tales como abordaje y mediación pedagógica, adecuaciones curriculares, competencias docentes, diagnóstico y evaluación, acompañamiento y asesoría, administración curricular, carga laboral, desinformación, escuela unidocente, burocracia, falta de estandarización en la información, indicadores de estrategia, procesos de planificación y organización, política curricular, malla curricular y programas.

En términos generales, se exploró sobre aquellos aspectos de la planificación curricular que requerían un mayor abordaje para garantizar la calidad en la gestión institucional; asimismo; el acceso por parte de los directores a herramientas que permiten una clara y eficiente implementación de los elementos contemplados en la planeación curricular institucional.

De igual forma, se trabajó sobre las acciones que permiten la mejora continua en las prácticas evaluativas, acciones propias de la implementación y el seguimiento de dichas prácticas, desde las experiencias de los participantes. En la siguiente tabla se presentan los resultados obtenidos en el grupo focal, de aquellas más representativas (ver tabla 8).



**Tabla 8. Criterios de los informantes según indicadores en la gestión curricular
Región Educativa San Carlos**

Familia de categorías	Categoría	Criterios de los informantes
Gestión curricular	Abordaje- mediación pedagógica	“Los directores no lo conocen; aun así, es más grave que el docente no lo conozca. Estamos ejerciendo una mediación pedagógica sin fundamento, sin base, porque la política curricular es la base, es como el cimiento; entonces si desconocemos, si no la interiorizamos de tal manera que la materialicemos curricularmente en el aula, nunca vamos a cumplir esa política”.
	Diagnóstico- evaluación	“Bueno, a mí me parece que el referente para lo que uno hace tiene que ser su realidad y el conocimiento que uno tiene para influir en ella; si yo soy docente o asesor, se supone que tengo conocimiento para actuar en determinada realidad. Un modelo de evaluación ¿será que se ocupa? Yo creo que sí se ocupa evaluar y planificar, pero tal vez no partir de la abstracción sino de lo concreto, de la acción que tenemos todos los días”.
	Dirección- acompañamiento- asesoría	“Ahí nos hace falta trabajar en equipo; no podemos hablar de “institución” si uno hace por su lado y otro por allá. Hay que luchar por un acuerdo: la calidad institucional se logra cuando se externan opiniones y se logra un consenso. ¿Cómo es posible que hay riñas entre un docente y el comité de evaluación? Que la asesora dice algo, el papel dice otra cosa... Dependemos de lo que dicen los papeles; va en función de prácticas que se institucionalizan”.
	Dirección-carga laboral-tiempo	“A mí me gusta ver al director como el conductor. Yo me acuerdo que cuando asumí el reto de supervisor les dije a los directores del circuito 14 que quería ver a los directores en el aula, y vamos



Familia de categorías	Categoría	Criterios de los informantes
Gestión curricular		<p>para tres o cuatro meses y no hemos logrado hacer ese cambio, porque la parte administrativa nos consume muchísimo.</p> <p>Todos estos elementos que estoy tratando de expresar van en contra de la calidad, y si se quiere calidad en los centros educativos el director tiene que estar desahogado, tiene que hacer visitas al aula. Tenemos la política educativa que está ahí, podemos tener el planeamiento más hermoso; pero estoy haciendo otra cosa en el aula, y los directores no tienen tiempo para fiscalizar eso”.</p>
	Dirección desinformada	“Todos caemos a lo mismo: cada centro educativo es un MEP pequeño porque no leemos, no estamos empapándonos de toda la nueva política; pero todos nos quejamos de la papelería que nos mandan. Cuando dieron la nueva política educativa (que por cierto a mi centro no le dieron porque no alcanzó; esas son las cosas del MEP), la bajé de internet, empecé a leerla y ya hubo que hacer otra cosa, y aquello se quedó por la mitad... Porque hay otras cosas que hay que priorizar (...). Este año le dije al supervisor: “Yo voy a renunciar al FEA porque quiero estar en mi centro educativo, y no he podido porque me sale una reunión, que otra cosa, y no puedo estar”.
	Falta estandarizar la información	“Con eso del MECEC hemos durado cualquier cantidad de tiempo, vamos a capacitaciones y nos dicen “los indicadores son estos”; empezamos a crearlos y luego que ya no. Al final no sabemos cuántos indicadores hay que hacer. Yo le pregunto a la gente porque yo estoy haciendo resúmenes, informes; la gente tiene criterios diferentes en el mismo circuito, no hay a quién preguntarle exactamente cuántos son. Entonces, resulta que



Familia de categorías	Categoría	Criterios de los informantes
Gestión curricular		lo que hicimos estaba mal y perdimos mucho tiempo en coordinación haciendo eso, y sin embargo está malo lo que he hecho”.
	Indicadores-sugerencia-estrategia	“Yo tengo que ver cómo desarrollo estrategias para atender a 173 funcionarios y 110 estudiantes distribuidos en 6 centros educativos. Entonces, cuando a mí me dicen de indicadores, sería muy irresponsable quedarme con lo que me sugiere el modelo, porque tengo que asumir protagonismo institucional, no yo como persona, sino como Liceo de San Carlos. ¿Cuál es el modelo que determina la calidad de educación en el colegio? No puedo estar pendiente en lo que hace Josette o Maritza, que tienen 130 estudiantes, si yo tengo 1100. No hay punto de comparación”.
	Malla curricular	“Para mí, lo que el estudiante va a recordar de la escuela y el colegio es como se sintió. Lástima que tenemos que invertir tanto en infraestructura; por ejemplo, los programas Convivir, las áreas como música... La banda es algo que no puede faltar. Yo no soy músico, pero si tengo que comprar trompetas las compro; la música es algo que no puede faltar. Por ejemplo, la banda del Liceo de San Carlos, porque a la gente le gustaba estar ahí. El deporte es un enganche, la cultura, el teatro; y yo lo veo así cuando la escuela o el colegio dan una oferta integral. Que no dejen de recibir la parte curricular, pero que se acuerden de haber jugado en ese gimnasio que estaba tan lindo. Entonces si yo, que estoy fuera, veo que el colegio de un compañero está bonito y me siento orgulloso, ahora imagínese el estudiante”.



Familia de categorías	Categoría	Criterios de los informantes
Gestión curricular	Planificación-organización	“Desde que tengo uso de razón esto del MECEC y de las planificaciones ha sido un caos, porque viene un gobierno y pone un parche y viene otro y pone otro sobre ese parche; entonces los directores lo que hacen es tratar de sacar adelante a la institución tanto en lo administrativo como en lo curricular”.
	Política curricular-educativa	“Uno de los problemas que hemos tenido con los programas de estudio de la política educativa es que se ha capacitado al docente y se ha dejado de lado al director. Si el director está menos informado que el docente, entonces ¿cómo lo va a acompañar? (...). Uno de los errores que yo siempre he señalado a los de los programas es que iniciaron con los docentes, y yo pregunto ¿por qué no inician con los directores? O inclúyanlos ahí mismo”.
	Programas	“Desde mi centro educativo tienen que ver los programas, pero también es el acompañamiento que se le da al docente dentro de lo que es la parte diagnóstica, evaluación y capacidades de los mismos docentes, desarrollo del análisis del rendimiento académico de los programas. Ya el MEP lo tiene establecido, pero siempre es bueno ese acompañamiento para que el niño se desarrolle con éxito”.

Fuente: Información suministrada por los participantes del estudio “Construcción de indicadores para la gestión administrativa y curricular de centros educativos para el mejoramiento del desempeño educativo”, en octubre de 2018.

Tal como se observa en la tabla anterior, desde la perspectiva de los directores participantes existen una serie de aspectos y acciones que considerar en la gestión institucional con la finalidad de garantizar la calidad. Uno de los más reincidentes



son los referidos al acompañamiento por parte de la dirección; se destacan aportes como la necesidad de asesoría en cuanto al manejo de los programas, actividades extracurriculares y cumplimiento de la malla curricular, acompañamiento en las aulas contextualizado según cada institución y las necesidades de cada docente.

En este sentido, los directores también alertan sobre el acompañamiento que ellos requieren por parte de la supervisión; a este respecto se encuentran participaciones que señalan: “...*nosotros como directores también necesitamos acompañamiento. A veces nuestros supervisores no nos dan acompañamiento*”.


Resalta, además, la necesidad de conocer más sobre política curricular, nuevos programas de estudios, con la finalidad de brindar a sus docentes un acompañamiento y asesoría de calidad, tal como se visualiza en una de las participaciones: “*Ese acompañamiento tiene que ir de una formación del director de una política curricular, porque nada hago yo con ir a acompañarlo si no tengo claro qué es lo que tiene que estar ejecutando ese docente ahí*”.

En relación con la categoría de carga laboral-tiempo, que fue otro aspecto con un gran número de participaciones, se destacan aquellas relacionadas con la sobrecarga de trabajo, la carencia de tiempo para actividades como la revisión del planeamiento, la fiscalización y supervisión dentro del aula, y la priorización de lo administrativo ante lo curricular-pedagógico por demanda de trámites administrativos, tal como se muestra en una de los aportes:

“El MEP atiborra a los directores de cosas y entonces no tienen tiempo de supervisar; lo que hacen es ir como al día tratando de que el barco no se les hunda”.

“...como supervisora, me doy cuenta de que para la mayoría la prioridad es lo administrativo.”

En este sentido, se destacan aportes que señalan las repercusiones de esta limitante de tiempo en la calidad educativa: “*Todos estos elementos que estoy tratando de*



expresar van en contra de la calidad, y si se quiere calidad en los centros educativos el director tiene que estar desahogado, tiene que hacer visitas al aula”.

Finalmente, la tercera categoría que obtuvo mayor número de participaciones es la referida a programas, dentro de la cual se destaca la necesidad de capacitaciones oportunas que los empodere para aplicar en su totalidad los nuevos programas, tanto a los docentes como a los directores, ya que se ha considerado al director dentro de estos procesos:

“...uno de los problemas que hemos tenido con los programas de estudio de la política educativa es que se ha capacitado al docente y se ha dejado de lado al director, entonces a veces el director está menos informado que el docente”.

Se aspira entonces a que puedan darse las condiciones para que los docentes tengan un conocimiento y dominio total de su programa, y los directores manejen los criterios necesarios para el acompañamiento requerido:

“Desde mi centro educativo tienen que ver los programas, pero también es el acompañamiento que se le da al docente dentro de lo que es la parte diagnóstica, evaluación y capacidades de los mismos docentes, desarrollo del análisis del rendimiento académico de los programas. Ya el MEP lo tiene establecido, pero siempre es bueno ese acompañamiento para que el niño se desarrolle con éxito”.

Sobre este tema, se apunta hacia los procesos de formación inicial, la necesidad de formar en función de estos nuevos programas y de mayor comunicación entre el MEP y las universidades:

“...es complicado para los docentes de las universidades que están preparando para esta carrera; todo es teórico, igual que un docente que llega al aula a implementar un programa y no le ha visto la portada. En dos añitos de carrera ni vieron la portada del programa”.



Indicadores de recursos institucionales

Se contempla lo referido a los recursos institucionales tales como los espacios de estudio, las bibliotecas, la tecnología para los procesos de aprendizaje y la organización de la infraestructura. Dentro de sus categorías se contempla la infraestructura, la gestión presupuestaria y los materiales.


El interés en este parámetro se centró en el uso eficiente y máximo aprovechamiento de los recursos institucionales. Para ello se discutió sobre el uso de los espacios institucionales, los mecanismos de control sobre el uso de estos, el uso de la tecnología en los procesos de aprendizaje y la eficiencia en la organización de la infraestructura.

En la siguiente tabla se presentan los resultados obtenidos en el grupo focal, de aquellas más representativas (ver tabla 9).

Tabla 9. Criterios de los informantes según categoría en la familia de recursos institucionales
Región Educativa San Carlos

Familia de categorías	Categoría	Criterios de los informantes
Recursos institucionales	Presupuesto-materiales	“Yo considero que el punto medular está en el material y en la organización; esas actividades a nivel de dirección se logran calzar con las que el docente tiene que hacer, si se dispone del recurso. ¿Qué hacen con unos buenos salones de clase? Se necesitan ciertas condiciones; yo considero que el punto medular en el área curricular son los materiales. Vaya a un aula de kínder, ¿cuánto presupuesto le dan?”.

Fuente: Información suministrada por los participantes del estudio “Construcción de indicadores para la gestión administrativa y curricular de centros educativos para el mejoramiento del desempeño educativo”, en octubre de 2018.



De acuerdo a la tabla anterior, se destacan aportes a la categoría de materiales, quedando lo referido a infraestructura y gestión del presupuesto con menos aportes, en relación con la gestión presupuestaria para materiales.

En general, dentro de los argumentos referidos a este parámetro se encuentran la cantidad de recursos, como lo son las computadoras, en relación con el número de estudiantes; y la necesidad de espacios como las bibliotecas equipadas de materiales que respondan a las nuevas necesidades; por ejemplo, para abordar el tema de indagación de los programas de ciencias. En este particular también se inscribe la adecuada distribución de los fondos entre mantenimiento de la infraestructura, presupuesto por nivel, pago de servicios, entre otros.

Algunos de los argumentos que refuerzan lo mencionado anteriormente son:

“...por ejemplo, utilizar el pago de servicios profesionales para pagarle al profesor de la banda, pero eso significa quitarle a otra área”.

“Hemos comprometido nuestro presupuesto para lo que es mantenimiento de edificios, pago de servicios públicos, y entonces no podemos darle plata a primer y segundo ciclo; pero no está escrito que hay que dárselo a preescolar, entonces hay una mala gestión”.

Indicador de cultura

El indicador cultura considera lo referido al ambiente en términos estructura curricular (principios institucionales, procedimientos para el personal y la población estudiantil, participación en los espacios del centro, medios de comunicación y reunión de los actores educativos, prestación de los servicios, liderazgo del director, seguimiento de las acciones docentes), la formación del recurso humano (capacitaciones, equipos de formación continua, competencias profesionales) y la población migrante desde el currículo intercultural.

Las categorías que integra este indicador son las capacitaciones, la formación profesional, competencias tales como la comunicación y el trabajo en equipo, las relaciones con la comunidad y la familia, la inclusión y la diversidad.



La discusión en este indicador apuntó en la influencia de la cultura organizacional a los propósitos del centro educativo, mediante las acciones que se realizan para la promoción y el fortalecimiento de la cultura organizacional. La participación de los docentes en los procesos de formación continua tendientes al fortalecimiento de las competencias profesionales, la detección de necesidades en formación continua, los mecanismos para estimular la participación de los docentes en los procesos de formación continua y los mecanismos de seguimiento que se realizan en cuanto a la aplicación de estos conocimientos en el aula.

Finalmente, se discutió sobre los procesos de integración de la población migrante al centro educativo, específicamente sobre las acciones que se desarrollan para el fortalecimiento de un currículo intercultural y las actividades se realizan o se podrían realizar en el centro educativo y la comunidad que involucren a esta población.

Con la información recopilada se procedió a realizar la siguiente tabla en la cual se presentan los resultados obtenidos en el grupo focal, de aquellas más representativas (ver tabla 10).

Tabla 10. Criterios de los informantes según categoría en la familia de cultura Región Educativa San Carlos

Familia de categorías	Categoría	Criterios de los informantes
Cultura	Capacitación-formación profesional	“Que se brinden capacitaciones oportunas en relación a los programas y cambios en educación para así poder dar el apoyo y seguimiento al docente”.
	Competencias-comunicación-trabajo en equipo	“Ahí nos hace falta trabajar en equipo; no podemos hablar de “institución” si uno hace por su lado y otro por allá. Hay que luchar por un acuerdo: la calidad institucional se logra cuando se externan opiniones y se logra un consenso. ¿Cómo es posible que hay riñas entre un docente y el comité de evaluación? Que la asesora dice algo, el papel dice otra cosa... Dependemos de lo que dicen los papeles; va en función de prácticas que se institucionalizan”.

Familia de categorías	Categoría	Criterios de los informantes
Cultura	Comunidad-familia	“Para mí es esa cara del centro educativo en función de la comunidad, de los padres de familia con los resultados, que uno como administrador desearía para que haya cierta tranquilidad en los procesos”.
	Inclusión-diversidad	“En el caso de la migración, estos días que el ministro mandó una circular de que hay que dar acompañamiento, eso no es nada nuevo para nosotros. Estamos acostumbrados a eso. ¿Cuándo hemos cerrado las puertas? ¡Nunca! Ya sabemos qué tenemos que hacer cuando llega un estudiante con documentos o sin documentos, porque es nuevo para él, que es el que no conoce la situación”.

Fuente: Información suministrada por los participantes del estudio “Construcción de indicadores para la gestión administrativa y curricular de centros educativos para el mejoramiento del desempeño educativo”, en octubre de 2018.

Tal como se muestra en la tabla anterior, lo referente a capacitación y formación profesional fue una de las categorías que mostró mayor número de participaciones destacando necesidades puntuales de capacitación en elementos curriculares y transversales propios de una formación integral, los nuevos procesos formativos y evaluativos, mediación pedagógica, manejo de presupuesto y en relación con los programas de estudio: *“Que se brinden capacitaciones oportunas en relación a los programas y cambios en educación para así poder dar el apoyo y seguimiento al docente”*.

En lo referente a las competencias docentes, se hacen señalamientos muy puntuales tales como *“fomentar liderazgo en todas las áreas”*, *“mejorar la actitud del docente”*, *“hace falta trabajar en equipo”*.

Complementariamente, se insta a la necesidad de realizar acciones tendientes a promover el trabajo en equipo, la identificación con la institución y el sano convivir, tal como se indica en las siguientes participaciones:



“Ahí nos hace falta trabajar en equipo; no podemos hablar de “institución” si uno hace por su lado y otro por allá. Hay que luchar por un acuerdo: la calidad institucional se logra cuando se externan opiniones y se logra un consenso”.


“...sin embargo, en la institución ahorita yo tengo un personal muy muy capaz y lo que yo hago es apoyarlos 100 % en todos los cambios, que tengamos una buena relación, hacer el plan Convivir, que haya armonía entre todos y se pueda trabajar”.

En lo concerniente a inclusión y diversidad, existe gran apertura por parte de los centros educativos en cuanto a la acogida de los migrantes, tal como se denota en los aportes brindados:

“...los llevamos hacer un recorrido, y también pedimos disculpas en cuanto al lenguaje si no entienden algo o alguna palabra nuestra es ofensiva. Hemos hecho un convivio cultural, que nos enseñen sus trajes, su comida... No hemos tenido más, pero el día que nos toque, vemos su cultura, investigamos, que tengan un rinconcito con sus cositas para que nos enseñen. Esa apertura está en uno como persona; hay que cambiar. Con algunos colaboradores cuesta, pero ahí vamos”.

Todo lo referente a este tema es reforzado por las políticas de personas migrantes y la circular de refugiados que extendió el MEP. Sin embargo, cada centro tiene particularidades importantes que se deben considerar desde los aspectos administrativos y la integración propiamente en la institución. Al respecto, en unas de las participaciones se denota este tipo de particularidades:

“Para doña Rita, una parte intercultural es sumamente importante por la particularidad de su centro educativo, y perfecto y lindísimo. En este momento el Liceo de San Carlos está sufriendo ese fenómeno; a partir de vacaciones es una oleada donde he atendido casi 20 situaciones de migrantes, y 4 han podido formalizar la matrícula”.



“Porque el proceso de aculturación es muy fuerte, con representaciones serias de xenofobia en el país más “pura vida”, ellos son protagonistas. Y desde la gestión administrativa yo tengo cierta responsabilidad en eso, cuando yo oigo y veo pienso que es muy diferente su escritorio al mío, pero yo tengo que “matar las pulgas de mi perro” a mi manera; no puedo pedirle la receta a Rita para aplicarla yo”.

8.2.2. RESULTADOS EN LA DIMENSIÓN CURRICULAR EN LA REGIÓN EDUCATIVA DE PÉREZ ZELEDÓN

Se consideró la opinión de las personas directoras en los diversos indicadores sobre la gestión curricular y su relación con la cultura organizacional. Para el análisis de la escala nos interesa destacar el peso semántico, que es el promedio que califica como 1 a “Totalmente en desacuerdo”, hasta llegar a 4 que es “Totalmente de acuerdo”, siendo este el valor en la línea punteada que se muestra en la figura 3.

La interpretación del peso semántico nos permite identificar aquellos indicadores en los cuales se cuenta con un mayor número de opiniones que coinciden o manifiestan estar de acuerdo, tal como se puede observar en el indicador *“Dentro del plan anual y quinquenal a nivel institucional se incluyen ejes de planificación curricular”*. En este la mayoría de las personas entrevistadas consideró como elemento clave para gestionar el currículo incorporarlo dentro de la planificación estratégica del centro.

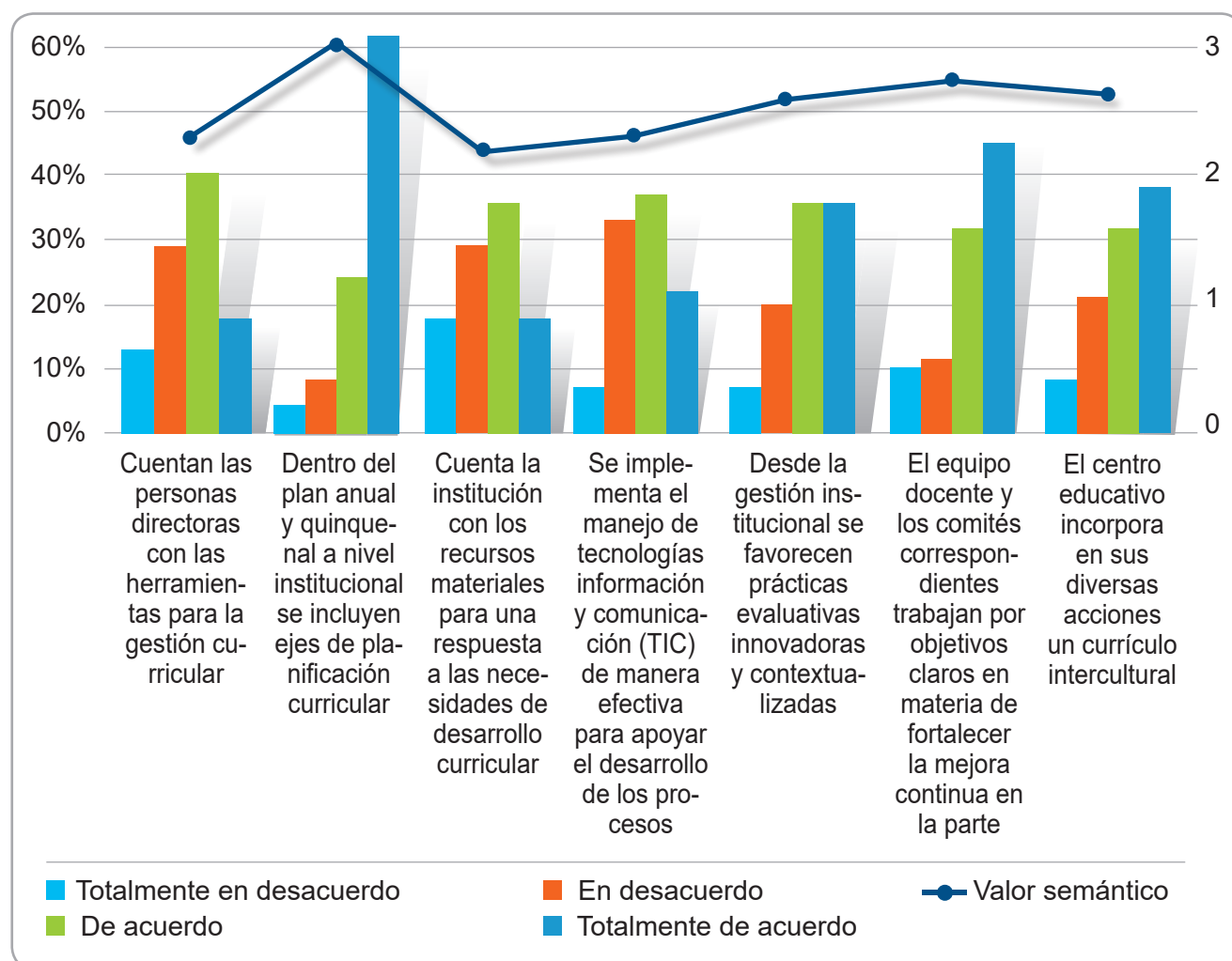
De los datos obtenidos, se destaca que las personas directoras de los centros educativos valoraron dos indicadores con un promedio inferior en su peso semántico, y están relacionados con los recursos para la gestión curricular, tanto en su dimensión de competencias necesarias para su gestión, como de recursos materiales. Sobre esto se abre una posibilidad de articular programas de desarrollo profesional que vinculen una gestión curricular a partir de contextos específicos.

En orden de prioridad, el tercer indicador, cuyo peso semántico obtuvo el menor resultado, se refiere al uso de las tecnologías de la información y comunicación



(TIC) para apoyar los procesos educativos. En este punto es clave profundizar mediante trabajo de campo las posibilidades de superar las diferentes barreras para implementar en los centros educativos proyectos y prácticas de aula que busquen la implementación de las TIC en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

**Figura 2. Opinión de los informantes sobre la gestión curricular
DRE Pérez Zeledón**



Fuente: Información suministrada por los participantes del estudio “Construcción de indicadores para la gestión administrativa y curricular de centros educativos para el mejoramiento del desempeño educativo”, en marzo de 2019.

**Tabla 11. Opinión de los informantes sobre la gestión curricular y cultura
DRE Perez Zeledón**

Ítem	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		P/S
	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	
Cuentan las personas directoras con las herramientas para la gestión curricular.	13,33	10	29,33	22	40,00	30	17,33	13	2,61
Dentro del plan anual y quinquenal a nivel institucional se incluyen ejes de planificación curricular	5,33	4	9,33	7	24,00	18	61,33	46	3,41
Cuenta la institución con los recursos materiales para una respuesta a las necesidades de desarrollo curricular.	17,33	13	29,33	22	36,00	27	17,33	13	2,53
Se implementa el manejo de tecnologías información y comunicación (TIC) de manera efectiva para apoyar el desarrollo de los procesos de enseñanza-aprendizaje.	8,00	6	33,33	25	37,33	28	21,33	16	2,72




Ítem	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		P/S
	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	
Desde la gestión institucional se favorecen prácticas evaluativas innovadoras y contextualizadas.	8,00	6	20,00	15	36,0	27	36,00	27	3
El equipo docente y los comités correspondientes trabajan por objetivos claros en materia de fortalecer la mejora continua en la parte curricular.	10,67	8	12,00	9	32,00	24	45,33	34	3,12
El centro educativo incorpora en sus diversas acciones un currículo intercultural.	8,00	6	21,33	16	32,00	24	38,67	29	3,01

Fuente: Información suministrada por los participantes del estudio “Construcción de indicadores para la gestión administrativa y curricular de centros educativos para el mejoramiento del desempeño educativo”, en marzo de 2019.

Reflexiones preliminares de la dimensión curricular

De la información anterior, se desprenden algunos aspectos medulares, los cuales orientan la generación de reflexiones preliminares. Tal es el caso de la imperante necesidad de acompañamiento y asesoría por parte de la dirección al cuerpo docente, lo cual, de acuerdo con la UNESCO (2016), con base en la construcción teórica de esta investigación, los directores educativos –en función de materia curricular– deben guiar y acompañar a toda la población institucional.



Asimismo, deben conocer y asegurar la aplicación de las políticas y nuevos programas, y para ello, requieren de capacitación oportuna que les permita responder a las necesidades presentes y emergentes de la institución en gestión curricular.

Otro elemento está relacionado con la gestión presupuestaria y la dotación de materiales en función de las nuevas demandas, surgidas de la aplicación de los nuevos programas de estudio. Lo cual, según los autores revisados, deben ser considerados elementos integrales de los procesos de enseñanza-aprendizaje y evaluación, orientados al uso eficiente y eficaz de todos los recursos: humanos, materiales, infraestructura, financieros, entre otros.

8.3. Dimensión comunitaria

Se entiende la dimensión comunitaria como aquella basada en la relación que posee el centro educativo con respecto a la comunidad en la que se encuentra. Existen diversos enfoques, dentro de los cuales se establecen formas de relaciones que van desde lo vertical hasta lo horizontal. El enfoque adoptado para esta investigación es de carácter horizontal, en el que la comunidad y el centro educativo intercambian criterios y participan activamente en el análisis de las problemáticas educativas, en las propuestas y ejecución de acciones que busquen solventar dichas situaciones, tomando en cuenta sus características particulares comunitarias.

8.3.1. RESULTADOS EN LA DIMENSIÓN COMUNITARIA EN LA REGIÓN EDUCATIVA DE SAN CARLOS

Del trabajo en los grupos focales en la zona de San Carlos se definieron dos indicadores: las acciones comunitarias educativas que son aquellas que tienen como objetivo generar espacios de comunicación e intercambio tendiente a mejorar las condiciones educativas de los niños/jóvenes, y construir una retroalimentación cultural mutua, y las acciones referidas a la inclusión escolar, en la que se destacan los proyectos educativos entre la institución y las organizaciones de la comunidad



como mecanismo de inclusión, que posibilita la pronta visualización de los niños en situación de vulnerabilidad educativa y aquellos que se encuentran por fuera de la escuela.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de los procesos de consulta realizados.

Acciones para la construcción de espacios centro educativo-comunidad

En esta categoría se determina como meta identificar aquellos aspectos que son tomados en cuenta para la construcción de espacios donde se invite al trabajo conjunto entre la población de la comunidad y el cuerpo docente/administrativo del centro educativo. En la tabla 12 se pueden apreciar los criterios expresados por las personas directoras:

**Tabla 12. Opinión de los informantes sobre la dimensión comunitaria
DRE San Carlos**

Familia de categorías	Categoría	Criterios de los informantes
Acciones para la construcción de espacios centro educativo - comunidad	Necesidad de realizar el diagnóstico social	“Hay que hacer la caracterización del centro y de la comunidad; nos permite conocer toda la comunidad, para que tengamos un diagnóstico. Además, siempre hemos manejado otro concepto que es la monografía; en esa se maneja tanto la parte económica como lo social. En la comunidad hay personas diversas, hay personas que con una mínima cosa que les suceda con el docente empiezan a hacerle la guerra a la escuela. Hay diferentes centros educativos también, directores de diferentes formas: unos muy abiertos a la comunidad y otros que cierran puertas.



Familia de categorías	Categoría	Criterios de los informantes
Acciones para la construcción de espacios centro educativo - comunidad	Necesidad de realizar el diagnóstico social	<p>Otra cosa que nos ha servido mucho es propiciar las actividades después de las 4 de la tarde, porque nosotros nos desarrollamos en una zona que es piñera, con padres que salen desde las 4 a.m. y llegan a las 5 p.m., entonces nos cuesta mucho que ellos usen la mañana para apoyar a sus hijos.</p> <p>Además de que son las únicas manifestaciones culturales que hay en esas comunidades. Yo les digo “¿Para qué hacemos un FEA circuital si siempre llegan los mismos?”. Uno quisiera que sea ojalá un sábado. Una vez una asesora de la ministra nos pidió que si podíamos organizar “<i>Mi escuela, mi comunidad</i>”, y ella quería que proyectáramos a la comunidad los diferentes eventos que habíamos hecho. Eso significó que fuera un sábado, y entonces no se nos dificultó, porque contábamos con un personal que estaba dispuesto a venir un sábado”.</p> <p>“¿Qué pasa? ¿Por qué la gente se ha distanciado de la escuela? Es porque, como yo se los digo a los directores, abandonamos una práctica muy importante que tenían los docentes hace unos 25 años, que eran visitar a las casas. Yo les digo: “Hagamos una cosa: yo les regalo una lección y usted otra y hacemos una visita de dos lecciones”; yo les digo a ellos, porque es tan importante que el papá y la mamá ese día se van a sentir muy bien, y nos va servir para hacer una entrevista y observar cómo viven ellos.</p>



Familia de categorías	Categoría	Criterios de los informantes
Acciones para la construcción de espacios centro educativo - comunidad	Necesidad de realizar el diagnóstico social	<p>Hago las visitas a las casas, tengo comunidades donde hay asentamientos de precario; a pesar de que en Santa Clara hay muchos recursos y desarrollo hay asentamientos precarios, entonces hay que darles seguimiento y acompañamiento. Tenemos esa estrategia de visitas programadas y les digo a dos o tres compañeros que tengan niños: “Vamos hacerlo dos o tres veces al mes”.</p> <p>“Con las maestras de preescolar, son ellas las encargadas de hacer un diagnóstico inicial y de ahí toma uno información del expediente. Hay casos que son para extraer información importante del hogar; se envía vía dirección. Y hay otros casos, como FONABE, con toda la información que se requiere del beneficiado. Entonces, si se quiere, hay diferentes formas de diagnosticar datos”.</p>
	El liderazgo del director/a	<p>“Yo me acuerdo en mi escuela el liderazgo que tenía aquel director, que montaba turnos, hacía fiestas, un redondel improvisado... Era aquel liderazgo y cariño que se le daba al director”.</p> <p>“Y de igual manera la gente pretende que, como oficialmente la escuela es la que lidera a la comunidad porque es el punto de reunión, quiere que gestione todo. Ahí es donde el papel de uno es de asesorar bajo qué línea quieren establecerse como grupo o asociación para lograr los objetivos.</p> <p>Y en cada actividad de la parte curricular, o en las ferias, proyectarle al personal que este es el equipo de trabajo. Porque también el papá a través de eso ve que una situación x con tal docente se sana con otra actitud; porque también</p>



Familia de categorías	Categoría	Criterios de los informantes
Acciones para la construcción de espacios centro educativo - comunidad	El liderazgo del director/a	juega el liderazgo que uno tiene que tener para mitigar el impacto”. “Las instituciones son todas diferentes en su interior y en el contexto. Es muy importante hacer referencia al curso “Competencias para la gestión escolar, el liderazgo comunitario y el centro como un ente de puertas abiertas”.

Fuente: Información suministrada por los participantes del estudio “Construcción de indicadores para la gestión administrativa y curricular de centros educativos para el mejoramiento del desempeño educativo”, en octubre de 2018.

Los directivos escolares en la Regional de San Carlos resaltan la necesidad de hacer procesos de diagnóstico comunitarios para elegir las prioridades, los contenidos, las finalidades y las posibles rutas de acción y de interacción que se puedan establecer con las familias y los agentes de la comunidad. Se rescatan las propuestas referidas a metodologías de participación; tal es el caso de los directores que manifestaron como necesario realizar visitas al hogar, lo que requiere a su vez un compromiso docente.

En relación al factor del liderazgo de la persona directora de la institución y como esta puede transformar la dinámica del centro educativo y la comunidad, emergen una serie de factores; para ello se requiere establecer principios como ellos mismos mencionaron, entre los cuales se cita: *“proyección, divulgación, comunicación, consideración, identificación, liderazgo, transparencia”*.

La función de la persona directora va más allá de la gestión administrativa en un proyecto de vinculación con la comunidad. Significa construir un liderazgo para forjar consensos, puentes de comunicación, y saber hacer una lectura de los intereses y los resultados esperados de los diferentes actores. El éxito de un proyecto educativo está en función de qué tanto se apropien los diferentes actores al mismo, qué tanto



sus marcos valorativos se acerquen o se alejen de los objetivos planteados por la institución.

Las Juntas y el Patronato Escolar

Los directores de la zona de San Carlos, respecto a las Juntas de Educación y el Patronato Escolar, mencionan los siguientes criterios de acuerdo a la tabla 13.

**Tabla 13: Opinión de los informantes sobre la dimensión comunitaria
DRE San Carlos**

Familia de categorías	Categoría	Criterios de los informantes
Las Juntas y el Patronato Escolar	Participación de la comunidad: Juntas de Educación y Patronato Escolar	<p>“Y las juntas y el patronato están integrados no sólo por padres sino por miembros de la comunidad; entonces qué importante siempre conformar juntas que lo apoyen a uno y que más bien no le metan a uno –como decimos– una “piedra en el zapato”, porque esas son las personas que le ayudan a uno a avanzar y crecer como centro educativo.</p> <p>Es parte de la atención a la persona, para que se sienta involucrada, y una forma de esas es compartir un fresquito o un café. Todos nos ponemos de acuerdo porque es tedioso llegar a una junta y ver y ver artículos y circulares, y no se dan esos espacios. Ganarse a la junta”.</p> <p>“La junta y el patronato deben apegarse a la legalidad, y el director es el primer asesor que debe respaldar a estos centros de apoyo.</p> <p>Y yo sí pienso que el personal docente entra en una especie de rendición de cuentas. Para el patronato, actividad que se realiza, un informe.</p> <p>Junta de Educación dando a conocer en qué se ejecutan los presupuestos. Eso es muy muy principal: que la comunidad se entere en qué se ejecutan los fondos públicos.</p>



Familia de categorías	Categoría	Criterios de los informantes
Las Juntas y el Patronato Escolar	Participación de la comunidad: Juntas de Educación y Patronato Escolar	<p>A nosotros nos ha servido muy bien; en su momento el patronato se quejaba de que solo a ellos les tocaba, que los demás no venían. Entonces en la escuela nos inventamos el “equipo de apoyo al patronato”; yo estaba en el patronato y nos inventamos eso.</p> <ul style="list-style-type: none">✓ La compañera dice: “¿Si hacemos un grupo que apoya al patronato, y se nos olvida que actuamos de acuerdo al principio de legalidad?”. ¿Qué pasa si ese grupo que ella instauró se jala una torta? Y es una cosa que debemos entender: no podemos salirnos del principio de legalidad porque podemos vernos afectados nosotros.✓ Antes el compañero me dijo que lo que hacíamos no era normado, pero le digo que ese grupo que nosotros tenemos (de apoyo al patronato), que puede ser que le cambie el nombre, no me lo inventé de la nada; está dentro del PAO, un proyecto de la escuela. Es válido y viable”.
	Rol directivo en el asesoramiento a las Juntas de Educación y Patronatos Escolares	<p>“Yo pienso que todo es motivación y empoderamiento, porque si nosotros no empoderamos a esa junta y a ese patronato entonces ¿en quién recae todo? En el director. Entonces, sí es muy importante capacitar, porque hay una persona que pone la cabeza, que es el director que brinda acompañamiento; pero debe existir capacitación, para que pueda ejercer desde su puesto las funciones que le competen”.</p> <p>“Dentro de las cosas que uno tiene que asesorar y hacerle ver cómo son los procesos, se destacan dos cosas: las juntas, los comités cómo tienen que</p>



Familia de categorías	Categoría	Criterios de los informantes
Las Juntas y el Patronato Escolar	Rol directivo en el asesoramiento a las Juntas de Educación y Patronatos Escolares	estar organizados, porque hasta en eso hay que capacitarlo”. “Con respecto a patronato y junta, es un divorcio total lo que usted se puede encontrar. Entonces también hay que asesorarlos, debemos sentarlos y explicarles las funciones, decirles que hay que trabajar en comunión, que no administran centros educativos diferentes”.

Fuente: Información suministrada por los participantes del estudio “Construcción de indicadores para la gestión administrativa y curricular de centros educativos para el mejoramiento del desempeño educativo”, en octubre de 2018.

En los resultados anteriores se manifiesta la presencia de una tensión en diferentes lugares del quehacer directivo y su relación con la comunidad, entre el enfoque de trabajo burocrático-administrativo y horizontal-colaborativo. En el primero prima la noción normativa de las instituciones formales; por tanto, los actores participan en las cosas de la escuela contribuyendo en el sentido más concreto y pragmático de la palabra, y dentro del marco de legalidad de la misma. En la segunda se abren las posibilidades de propiciar vínculos más allá de los establecidos, innovando la gestión misma en el quehacer directivo.

Una vez más aparece el rol directivo y su necesidad de construir liderazgos que acompañen a los Patronatos Escolares y las Juntas de Educación. Por un lado, ante la necesidad de trabajar aspectos relacionados con la construcción de relaciones humanas necesarias para proyectar las iniciativas educativas. Por otro lado, también emerge la necesidad de fortalecer procesos de capacitación y desarrollo de competencias para instancias de apoyo esenciales para el éxito de la gestión de los directivos.

El ámbito normativo para la participación comunitaria

El ámbito normativo como factor que puede potenciar o limitar la participación de la comunidad en algunos procesos de la institución educativa, desde la perspectiva de los directivos, presenta diferentes aspectos, tal como se observa en la tabla 14.

Tabla 14. Opinión de los informantes sobre el ámbito normativo de la dimensión comunitaria
DRE San Carlos

Familia de categorías	Categoría	Criterios de los informantes
Recursos Institucionales	Aspectos legales para la participación comunitaria	<p>“Yo creo que la preocupación de uno siempre es la parte legal. ¿Qué habría que hacer si a un padre de esos le pasa algo en la institución, por yo haberle dicho: “Venga y me ayuda a limpiar canoas...”? Termina uno poniendo la cara. Como dijo una supervisora: “Hay muchas cosas buenas que uno trata de hacer que se convierten en malas”.</p> <p>✓ La ley de protección al trabajador es muy rigurosa. Si yo llamo a un señor a que me limpie las canoas y se cae, yo tengo que cubrir la incapacidad, aunque no haya un contrato. Entonces ¿cómo voy a traer a esos padres? No podemos porque está normado por una ley.</p> <p>Si usted no tiene un fundamento legal, mejor no se meta. Siempre insisto entre el derecho privado y el derecho público. Aunque nosotros vayamos a hacer algo muy bueno, preguntémonos si tengo el fundamento legal. Si no, mejor no lo haga.</p> <p>Solo para enfocarlo en algo que es legal: aquí sucedió, se mató un conserje que lo subieron a reparar una lámina. Si pudiéramos conversar con la esposa todo lo que tuvo que pasar para explicar al seguro qué hacía reparando techos si era conserje...</p>



Familia de categorías	Categoría	Criterios de los informantes
Recursos Institucionales	Aspectos legales para la participación comunitaria	Entonces cuando hay estos problemas el MEP paga, pero después lo llama a usted por tomar decisiones que no le corresponden”.
	Participación pasiva	<p>“Es para lo único que se arriman: las becas. Solo para eso llegan. Participación pasiva.</p> <p>Por ejemplo, hay que pintar la institución. ¿Cuántos padres pueden ir y pintar, o a hacer el jardín? O sea, hay ciertas cosas; por ejemplo, un día de estos había que arreglar unas goteras en un pabellón: hay padres de familia que saben hacerlo y la institución se ahorraría mucho presupuesto. Es una forma de llamarlo a que el a cambio de las becas no puede dar económicamente, pero puede dar tiempo”.</p> <p>“No tienen un sentido de pertenencia a la institución; simplemente “mi hijo está ahí”, y ya. ¿Qué pasaría si el gobierno le condiciona la beca a los estudiantes a que le tengan que dar horas a la institución?”.</p>

Fuente: Información suministrada por los participantes del estudio “Construcción de indicadores para la gestión administrativa y curricular de centros educativos para el mejoramiento del desempeño educativo”, en octubre de 2018.

De la información esgrimida en la tabla anterior, sobre el tema normativo emerge que la creación de vínculos entre el centro educativo y su comunidad se realiza desde un espacio institucionalizante, favoreciendo la reproducción de formas verticales y burocráticas de participación comunitaria. Tal caracterización plantea desafíos en el momento en que se busquen potenciar otras formas de participación comunitaria y la construcción de indicadores para favorecer experiencias democráticas a nivel institucional.

Estableciendo espacios de comunicación con la familia

La rendición de cuentas hacia las familias es citada por las personas directoras como una de las estrategias de seguimiento más importante a considerar en el fortalecimiento de las relaciones entre el centro educativo y la comunidad. En la tabla 15 se sintetizan los principales criterios.

Tabla 15. Opinión de los informantes sobre los espacios de comunicación con la familia
DRE San Carlos

Familia de categorías	Categoría	Criterios de los informantes
Vínculo Cultural	Comunicación con las familias	<p>“Quizá la participación de los padres es un poco tímida en el sentido de que desconocen lo que se hace. Por ejemplo, en nuestra escuela en la reunión general hablamos de los proyectos, planes, informes del año anterior... Informamos de todo lo que se ha hecho en infraestructura y currículo”.</p> <p>“Desde mi experiencia y lo que me ha enseñado mi supervisor don Minor Castro, considero que nosotros tenemos que ser lo más transparentes con los padres de familia, tanto como lo exponía la compañera Johanna, abriéndole las puertas a los padres para que puedan conocer qué es lo que hacemos en las instituciones; informarles a ellos. Entonces, todo lo que hagamos en la institución debemos comunicarlo. Cuesta mucho que se acerquen a reuniones, pero por escrito todo lo informamos”.</p> <p>“Entonces ese es el gran problema, porque nosotros no tenemos la costumbre que nos pide Control Interno, y es rendición de cuentas. Ningún padre de familia se entera en qué gastamos nosotros el presupuesto, porque no le pedimos a la contadora no un desglose tedioso, sino que nos diga cuánto gastamos en servicios públicos, materiales de oficina,</p>



Familia de categorías	Categoría	Criterios de los informantes
Vínculo Cultural	Comunicación con las familias	<p>equipo de informática... El día que hagamos eso, el padre de familia se va a dar cuenta de las limitaciones económicas y posiblemente nos va apoyar económicamente”.</p> <p>“Pero sí debe haber rendición de cuentas en cada espacio donde haya padres de familia, aunque sea mínima”.</p> <p>“Se han hecho varias reuniones, he convocado padres de familia y con 4 o 5 que han llegado se ha dado la información y se hace llegar por escrito”.</p> <p>“Yo apoyo lo que han dicho: hay que mantener un apoyo constante pero también hay que trabajar al padre como un usuario, porque, por ejemplo, llega el padre a preguntar una duda del examen y el docente ya lo ve como una amenaza que le va apelar. Y ¿por qué? Si es mi servicio.</p> <p>La estrategia es sabiendo y teniendo la información –y no es que lo sepamos todo, pero si un padre de familia me busca y no tengo la información, entonces busco; y si puedo se la aclaro ahí mismo”.</p> <p>“Lo vemos en el mismo Facebook, que muchas escuelas se han dado a la tarea de informar sobre los diferentes eventos que se llevan a cabo. Sí hay que tener muchísimo cuidado por la privacidad del estudiante, pero es uno de los mecanismos para que los padres de familia conozcan lo que se hace institucionalmente”.</p> <p>“Nunca pido permiso, ahí está el supervisor pero yo digo “Yo soy la empoderada de la escuela, tengo un documento que dice que llevamos el liderazgo”; entonces comunico”.</p>

Fuente: Información suministrada por los participantes del estudio “Construcción de indicadores para la gestión administrativa y curricular de centros educativos para el mejoramiento del desempeño educativo”, en octubre de 2018.



De la información obtenida en el grupo focal en la zona de San Carlos referente al tema de la comunicación con las familias, es indudable que las acciones deben ser impulsadas desde el propio centro educativo, sean espacios de interacción, mecanismos de rendición de cuentas y seguimiento. Nuevamente, el liderazgo y la generación de estrategias que permitan el diálogo son fundamentales, tanto del directivo escolar como de los docentes y otras instancias educativas.

Involucrando a las familias en la vida escolar

Las personas directoras externaron sus criterios con respecto al involucramiento de las familias en la vida escolar, en lo que concierne no solo al desarrollo del currículo, también al seguimiento y los proyectos propuestos por la institución educativa. La tabla 16 resume los principales elementos destacados por los informantes.

Tabla 16. Opinión de los informantes sobre la participación de las familias en la vida escolar
Región Educativa San Carlos

Familia de categorías	Categoría	Criterios de los informantes
Involucrando a las familias en la vida escolar	Participación de los agentes sociales en la vida escolar	<p>“Para la entrega de notas yo mando el aviso 8 días antes; se llama por teléfono, se gasta, se invierte, el niño firma que se llevó la invitación y el papá firma que le llegó. Y en las tardes uno ve los montones de fóliders... Un poquito es lo que llegan”.</p> <p>“No sé cuál estrategia, si la encuentran me la dan. En el FEA fueron como 2 papás que llegaron a ver a sus hijos; en los desfiles me acompañan 2 papás, siempre los mismos. ¿Cómo dicen “empoderar a las juntas”, si casi que hay que rogarles diciéndoles “Acuérdense que hay reunión mañana”? Y le dan las 7 de la noche, y de los 5 llegan 2 o 3”.</p> <p>“Ellos creen que las escuelas tienen plata, pero ¿quiénes nos tomamos la molestia de decirles</p>



Familia de categorías	Categoría	Criterios de los informantes
Involucrando a las familias en la vida escolar	Participación de las familias en la vida escolar	<p>cuánto gastamos, cuánto nos queda, en qué gastamos, cómo depositan el dinero? Ellos desconocen eso. Si usted hace eso en cada entrega de notas, tenga seguridad que va a recibir el apoyo de ellos. En marzo hacemos los juegos cooperativos que son liderados por padres de familia; buscamos 5 padres de familia, son los que van a liderar”.</p> <p>“Antes el padre llegaba a la escuela para ver qué le hacía falta para ir ayudar; ahora el padre de familia llega a poner la mano. Es muy costoso trabajar con los padres de familia en la parte curricular; entonces se hacen esfuerzos con lo que llamamos “padrinos”, que apoyan haciendo las tareas; por ejemplo, familiares. Los identificamos y llamamos, pero la participación es muy poca”.</p> <p>“Cuando se habla, por ejemplo, de escuela para padres, no hay participación. Entonces generalmente cuando queremos la participación masiva de padres, hay que usar algún mecanismo para que puedan venir en masa”.</p> <p>“En cuanto a mi escuela, yo sí soy muy abierta en cuanto a invitar a los padres de familia a actividades que realizan sus hijos, pues es el único momento en que los vamos a ver participar”.</p> <p>“Muchas veces cerramos la puerta por seguridad o por no permitir que se den situaciones, pero siento que es necesario que los padres se involucren en esa vivencia”.</p> <p>“Hay mamás que no vienen a las reuniones; en mi comunidad hay gente de escasos recursos que no pueden dejar sus trabajos. Pero hay también amas</p>



Familia de categorías	Categoría	Criterios de los informantes
Involucrando a las familias en la vida escolar	Participación de las familias en la vida escolar	<p>de casa que están deseosas de hacer trabajo, entonces todo ese trabajo que se nos sobrecarga ellas vienen gustosas y lo hacen.</p> <p>Para ellas ha sido una experiencia bonita. Incluso una mamá dijo “No puedo coser, pero les presto mi máquina”, y entonces de esa forma se han acercado la escuela y la comunidad”.</p> <p>“Entonces las personas que están a cargo lo que hacen es involucrar a las madres para que lleguen a trabajar en la huerta; eso nos ha permitido que la comunidad vuelva los ojos a la escuela”.</p> <ul style="list-style-type: none">• “Tratar de involucrar más a la comunidad ADI con la institución. Involucrar al padre de familia en actividades culturales, sociales y curriculares que son de interés para los estudiantes”.

Fuente: Información suministrada por los participantes del estudio “Construcción de indicadores para la gestión administrativa y curricular de centros educativos para el mejoramiento del desempeño educativo”, en octubre de 2018.

De la tabla anterior emergen una serie de elementos sobre la participación de las familias en la vida educativa. Por un lado, los grupos familiares interactúan con el centro educativo en actividades formales e institucionalizadas, efemérides, ferias o celebraciones culturales. Por otro, el involucramiento en procesos curriculares, de toma de decisiones y resolución de problemas de las instituciones educativas tiende a ser limitado; en tal sentido no se presenta un vínculo efectivo y articulado en torno a un proyecto educativo o de desarrollo.



Involucrando a los agentes sociales en el entorno escolar

Las personas directoras externaron sus criterios con respecto al involucramiento de otros agentes sociales en la vida escolar, en lo que concierne no solo al desarrollo del currículo, también en el seguimiento y los proyectos propuestos por la institución educativa, tal como se detalla en la tabla 17.

**Tabla 17. Opinión de los informantes sobre la vinculación de agentes sociales al entorno escolar
DRE San Carlos**

Familia de categorías	Categoría	Criterios de los informantes
Involucrando a los agentes sociales en el entorno escolar	Participación de los agentes sociales en la vida escolar	<p>“Ya he estado en varias escuelas como directora y yo lo que llego es a presentarme a mi comunidad, a buscar cuáles organismos existen en la comunidad para ofrecerles a ellos mis servicios y solicitarles que de una u otra forma se acerquen a colaborar”.</p> <p>“Hay que andar buscando colaboradores de la comunidad porque no es suficiente. Hay que echarse al agua y poder involucrar a la comunidad”.</p> <p>“En mi comunidad como fuerza viva, legal, formal, está la ASADA. Me he encontrado con la particularidad que a nivel comunal no hay organización, por lo que la ASADA va ser un detonante para realizar proyectos en conjunto. El TEC, que siempre nos apoya en proyectos de infraestructura y reparación de mobiliarios. La ASADA, que viene a dar charlas a los niños (están ya programadas por grados y niveles durante todo el año). Hay una ventaja de tener a la par el EBAIS, que tiene una estrategia directa con la comunidad”.</p> <p>“Santa Clara tiene a su alrededor una universidad con la cual la escuela ha hecho alianzas. En la parte pedagógica trabajamos con niños a los que preparamos todo el año, digamos los de sexto, que</p>



Familia de categorías	Categoría	Criterios de los informantes
Involucrando a los agentes sociales en el entorno escolar	Participación de los agentes sociales en la vida escolar	puedan hacer admisión directa para el colegio agropecuario. En el mes de agosto tenemos un convivio con padres de familia que es un éxito: se comprometen los padres, la junta y el patronato. Que el patronato y la junta es muy difícil porque, de verdad, es por convencimiento que se trabaja con ellos... Que sientan que uno está ahí y retomemos los Juegos Cooperativos”.

Fuente: Información suministrada por los participantes del estudio “Construcción de indicadores para la gestión administrativa y curricular de centros educativos para el mejoramiento del desempeño educativo”, en octubre de 2018.

De los criterios considerados para el presente estudio, se destacan algunos elementos comunes, y es el liderazgo directivo sin el cual no sería posible pensar procesos que involucren a la comunidad y las familias.

Otro de los elementos relevantes es la continua tensión que existe entre los mecanismos formales que canalizan la acción directiva y la necesidad de innovar otras formas de relación e involucramiento en la dinámica del centro educativo.

Acá resulta pertinente analizar, no solo el tipo de liderazgo que se construye desde la gestión institucional, sino las rutas posibles para llevar a cabo procesos sostenibles de apertura y participación comunitaria en los proyectos escolares.

Acciones referidas a la inclusión escolar

Respecto al tema de acciones para la inclusión educativa, los directivos en la zona de San Carlos apuntan distintos aspectos, que se desglosan en la tabla 18.



**Tabla 18. Opinión de los informantes sobre acciones de inclusión escolar
DRE San Carlos**

Familia de categorías	Categoría	Criterios de los informantes
Inclusión escolar	Proyectos socioeducativos	<p>“En mi escuela hay 2: uno de manejo de residuos porque la comunidad tiene un centro de acopio – para nosotros es muy fácil acuerpar ese trabajo, el manejo de los residuos para el reciclaje–. Y segundo, los programas de cómputo para personas de la comunidad en coordinación con COOPELESCA. Alfabetización tecnológica, porque había gente que no sabía ni encender la computadora.</p> <p>Tenemos el laboratorio Movillab y le damos un uso en capacitación tecnológica para la comunidad. Es muy cansado porque hay que estar ahí; el gasto de recursos se dispara: por ejemplo, la electricidad en esa época, el uso de implementos de limpieza se dispara”.</p> <p>“Y otro proyecto que ha acercado la escuela a las personas de la comunidad ha sido el huerto escolar. Cuando empezó a hacerse había muchas compañeras que decían “No, eso no te va a servir”, pero inclusive se han organizado para venir sábados y organizarse”.</p> <p>“Vamos a empezar con la parte bonita, la huerta escolar. El circuito que yo dirijo se ha caracterizado por tener huertas escolares diferenciadas, y nos ha tocado sufrir pero hemos ido investigando y poniendo en práctica lo que queremos ajustar de una huerta escolar. Y nos ha servido mucho para atraer a las madres de familia, porque generalmente hay un recargo para que atienda la huerta”.</p>



Familia de categorías	Categoría	Criterios de los informantes
Inclusión escolar	Proyectos socioeducativos	“Otra estrategia también es preparar la escuela para las fiestas patrias. Ayer fue un día importantísimo porque tenía así de padres limpiando la institución. Adecuamos la jornada, los padres empiezan a trabajar, y en la tarde todos nos integramos en grupo”.

Fuente: Información suministrada por los participantes del estudio “Construcción de indicadores para la gestión administrativa y curricular de centros educativos para el mejoramiento del desempeño educativo”, en octubre de 2018.

De los elementos abordados sobre la inclusión escolar, el más común es que los actores externos participan en actividades vinculadas a medio ambiente y acciones dentro del calendario escolar. Los actores externos representan instancias de apoyo ante necesidades socioeducativas, y la presencia de los mismos depende de la coordinación e impulso de la persona directora.

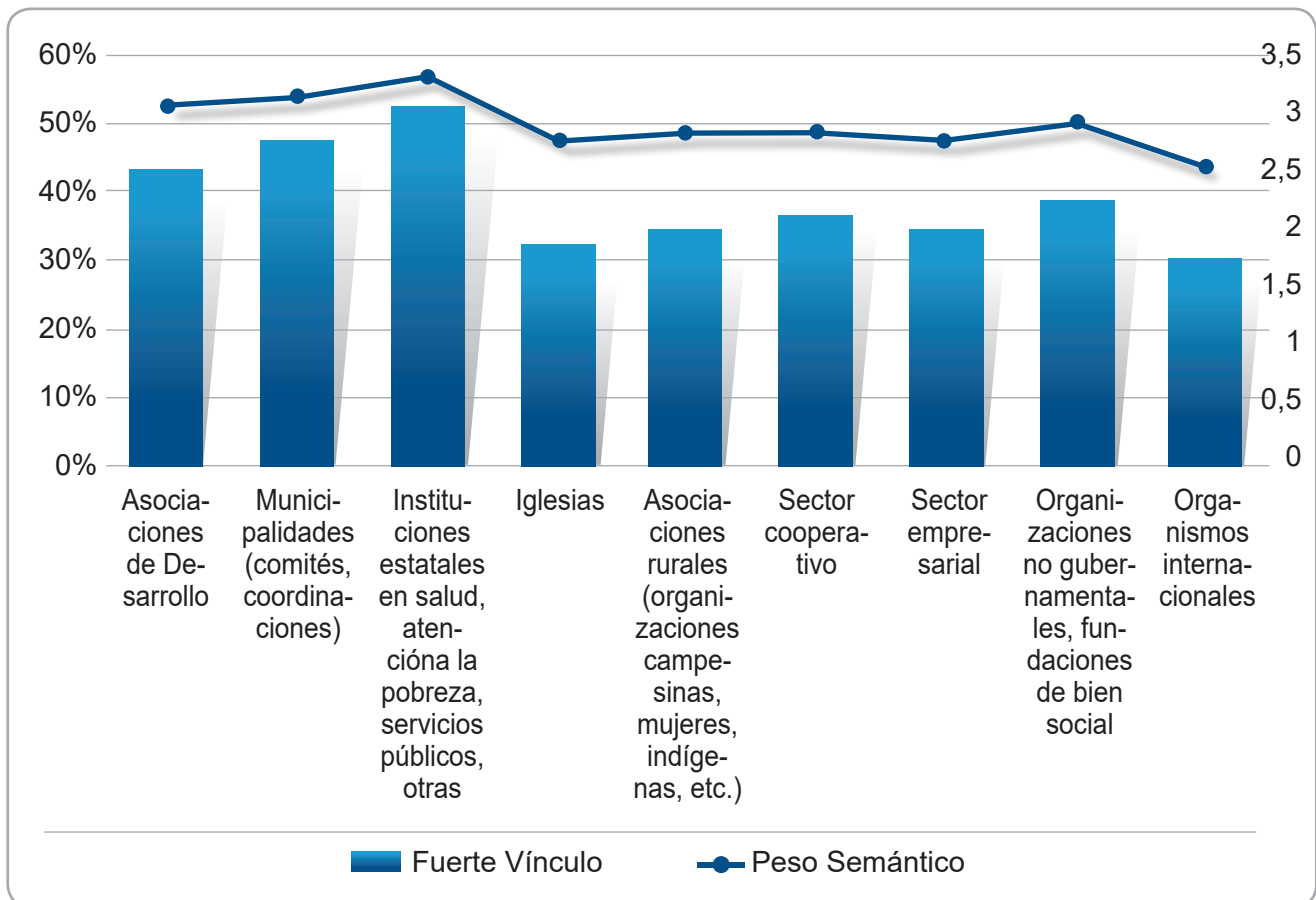
Resultados en la Región Educativa de Pérez Zeledón

El primer indicador a destacar es la importancia manifestada por las personas directoras en vincularse con los diversos actores comunitarios enlistados en el cuestionario.

A partir de las opiniones de los encuestados, esta vinculación puede ser agrupada según tres tipos de actores. En el primer caso los actores de carácter formal, compuestos por instituciones del Estado, municipalidades y asociaciones de desarrollo, los cuales conforman un ecosistema institucional que cumple funciones y mandatos legales concernientes a áreas de interés para los centros educativos.

En el segundo caso, las organizaciones de la sociedad civil y el sector productivo (cooperativas y sector empresarial), donde más del 30% de los participantes consideraron importante tener un fuerte vínculo. Finalmente, se desprende de los resultados que organismos internacionales no son considerados como actores locales por los participantes.

Figura 3. Opinión sobre grado de importancia de la participación comunitaria DRE Pérez Zeledón

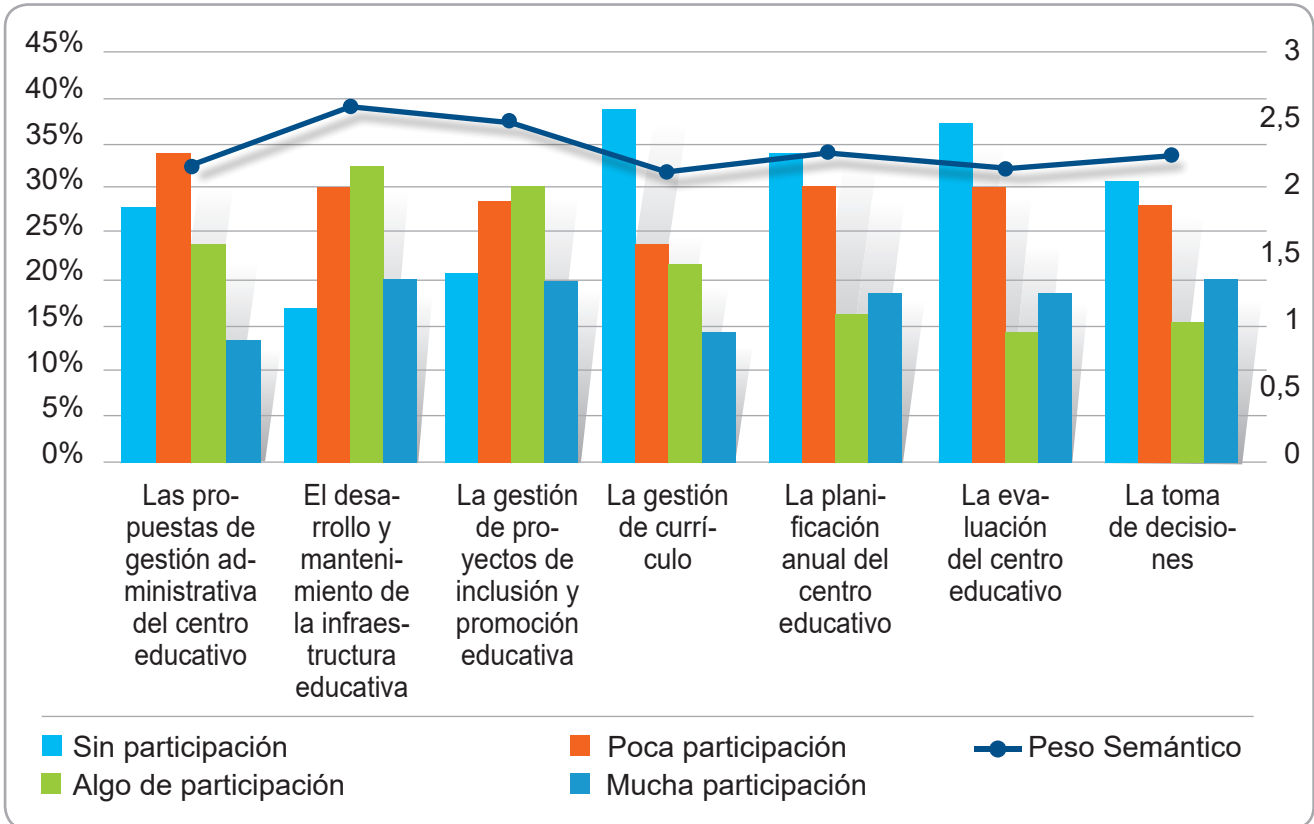


Fuente: Información suministrada por los participantes del estudio “Construcción de indicadores para la gestión administrativa y curricular de centros educativos para el mejoramiento del desempeño educativo”, en marzo de 2019.

Para el presente estudio resultó interesante indagar sobre qué tanto participan los diferentes actores locales en los procesos internos de los centros educativos consultados. Para este caso, los indicadores mostraron un comportamiento diferente: los valores con menos peso son los que adquirieron relevancia, dando como hallazgo que la vinculación de los diferentes actores locales en las decisiones del centro es una deuda pendiente en nuestros sistemas escolares.

El indicador que mayor participación relativa presenta es el desarrollo y mantenimiento de la infraestructura educativa, y la gestión de proyectos de inclusión y promoción educativa. En contraste, el de menos peso es en la gestión del currículo.

Figura 4. Opinión sobre grado de participación de los actores comunitarios en la gestión del centro educativo DRE Pérez Zeledón



Fuente: Información suministrada por los participantes del estudio “Construcción de indicadores para la gestión administrativa y curricular de centros educativos para el mejoramiento del desempeño educativo”, en marzo de 2019.

De lo anterior se desprende el desafío de cómo llevar a cabo procesos de articulación y vinculación con la comunidad más allá del ámbito formal y de los espacios institucionalizados.

Pareciera que en los contextos educativos está primando una forma de participación que podríamos llamar estructural-administrativa, y deriva de los espacios formales de coordinación institucional.

Se podría pensar en trascender a una segunda modalidad de participación, que es la contributiva: se da cuando una determina comunidad y/o sus actores participan creando procesos que generen las condiciones para la equidad y la inclusión social.

9. CONCLUSIONES PRELIMINARES

La realidad socioeducativa del país y de las instituciones amerita que las personas directivas cuenten con instrumentos y herramientas que les permitan fortalecer sus procesos educativos con miras al mejoramiento de la calidad del servicio que se ofrece. Lo anterior se basa en los hallazgos identificados en este estudio, que dan pie a las siguientes argumentaciones.

- a. Es una necesidad trabajar en la construcción de indicadores que generen información efectiva a los administradores de la educación para la toma de decisiones, que permita un ejercicio administrativo más pertinente. Pero esto no es posible sin bases formativas y planificadas que emanen desde el nivel central.
- b. En la perspectiva de generar autonomía para la resolución de problemas y respuestas adecuadas al contexto, los directivos escolares requieren implementar mecanismos de control y seguimiento para cada una de las dimensiones de la gestión.
- c. Desde el nivel central, los esfuerzos han sido orientados a la obtención de información por medio de indicadores de resultado, no así desde índices de proceso y contexto. En general, el sistema de evaluación de la calidad se percibe muy centralizado, lo que limita a los directivos escolares en términos de implementar procesos de medición y evaluación acordes a su realidad socioeducativa.



- d. La política educativa, curricular a nivel nacional y regional demanda de los administradores educativos conocimientos y medios para alinear su gestión con los postulados de desarrollo. De ahí lo trascendental de contar con indicadores de procesos y resultados.
- e. La aplicación de mecanismos de control, evaluación y seguimiento en los diversos ámbitos educativos, que recaen en la figura del director, ameritan la existencia de procesos de formación, capacitación y supervisión, que vengan a fortalecer la integralidad de las acciones.
- f. Los indicadores educativos tienen que contextualizarse, de acuerdo a las características sociales, económicas, culturales de las instituciones educativas. La persona directora debe tener la posibilidad de adecuarlos a las circunstancias del espacio educativo.
- g. El dominio de los indicadores por parte de las personas directivas es limitado. ¿Qué son? ¿Cómo se construyen? ¿Cuál es la relación con la planificación anual y quinquenal? ¿Cómo se relacionan con la parte curricular? Son algunos de los vacíos que se perciben en las personas directoras.
- h. Los esfuerzos que se realizan en materia de construcción y generación de indicadores deberían apostar por la generación y fortalecimiento de una cultura de calidad en los distintos ámbitos del sistema educativo.
- i. Tomando como base la política educativa y curricular, en las acciones formativas en materia de construcción e indicadores y mecanismos de calidad en las instituciones educativas, podrían considerar una división entre áreas claves: administrativa, curricular y comunitaria, con el fin de contextualizar el uso y propósito de los indicadores.

Dimensión administrativa

- En el caso de los indicadores relacionados con la gestión de la infraestructura, es una de las principales demandas que emergen de los directores que participaron



en el estudio. La resolución de esa necesidad no pasa por la toma de decisión del directivo.

- En el caso de los indicadores relacionados con la gestión del talento humano, se concluye que hay un peso importante en la evaluación del desempeño; no obstante, el instrumento utilizado no responde a las nuevas necesidades que demanda el sistema.
- Hay una toma de conciencia del personal directivo de la importancia que reviste la gestión del currículo. Sin embargo, el tiempo y la demanda de trabajo se están centrando en labores administrativas.
- Existe una forma de trabajo con las familias y las redes de apoyo vinculadas con las personas estudiantes, que se caracteriza por la formalidad y los procesos administrativos propios de las dinámicas escolares. La participación y consultas se realizan en el marco de los requisitos exigidos por el MECEC, de modo que hay que dar el paso para procesos más democráticos, reflexivos, participativos y contextualizados a la realidad del centro.

Dimensión curricular

- Hay un reconocimiento de que la supervisión, asesoría y acompañamiento son necesarios para el éxito de la gestión curricular en el marco de los nuevos programas de estudio.
- La priorización de lo administrativo impide que el director haga un seguimiento a los indicadores de la dimensión curricular, de manera particular en los elementos de planificación y evaluación.
- Se evidencia la necesidad de una mayor capacitación y acompañamiento por parte de supervisores y asesores para directores en lo que se refiere a los nuevos programas de estudio y la nueva política curricular.



- Hay una crítica por parte del cuerpo directivo hacia los programas de formación inicial, la brecha entre las funciones esperadas y las nuevas demandas de los programas de estudio y la política curricular con respecto a lo que se enseña en las universidades. El indicador de formación del personal administrativo y académico se contextualiza en esta realidad.
- Los recursos y material demandado en la aplicación de los nuevos programas requieren priorizar el indicador de recursos institucionales. El desafío está en alinear los recursos disponibles con las nuevas necesidades.
- Los indicadores de gestión curricular se contextualizan con la dimensión intercultural. Es necesario considerar las características socioculturales en las cuales se desenvuelve el centro.

Dimensión comunitaria

Acciones de espacios de interacción entre centro educativo-comunidad

- La prioridad de un diagnóstico para la construcción de acciones de vinculación.
- La urgencia de una metodología de participación y reconocimiento de las demandas de la comunidad.
- Establecer mecanismos innovadores de trabajo centro-comunidad. ¿Cómo canalizar las demandas y necesidades?

Juntas de Educación y Patronato Escolar

- Presencia de una tensión entre la comunidad (la junta y el patronato) versus la estructura rígida del sistema.
- La junta y el patrono escolar requieren procesos de capacitación y actualización en las normas y políticas nacionales, para el desempeño de sus funciones. ¿Qué rol juegan los directores?



El área normativa

- El vínculo de la institución y la comunidad se realiza a partir de la planificación y organización oficial del sistema.
- Prevalecen formas verticales de participación, no surgen desde los propios actores comunitarios.

Comunicación

- Los mecanismos de vinculación y comunicación con las familias se establecen dentro de la rendición de resultados educativos y actividades calendarizadas.
- El liderazgo directivo y la construcción de medios novedosos de comunicación se asocian como factores claves.

Agentes externos

- Participan como instancias de apoyo ante necesidades y en procesos formales (actividades cívicas, temas de salud y prevención).
- Los agentes externos constituyen contribuyentes, más que figuras incorporadas en el proyecto de centro.




10. RECOMENDACIONES PRELIMINARES

- En primera instancia, se requiere un proceso de formación dirigido a los directivos escolares en materia de indicadores educativos, considerando las áreas de gestión: administrativa, curricular y comunitaria.
- Dada la complejidad de la construcción de indicadores y el seguimiento de los mismos, es necesario un mayor acompañamiento de parte de actores claves: Comités de Calidad Regional y la Dirección de Gestión de Calidad. Todo con la proyección de que los administradores educativos cuenten con las competencias para efectivamente desarrollar experiencias de calidad en materia de gestión.
- El eje primordial de la gestión, de acuerdo con la política educativa, es el ámbito curricular. De modo que se requiere priorizar los medios de seguimiento y acompañamiento al docente y a la población estudiantil, en los procesos de aprendizaje de parte de las personas directoras.
- Debe existir una coherencia entre la formación inicial, la formación continua y el ejercicio profesional. En particular, la preparación de los administradores educativos requiere un giro radical para superar la visión clásica centrada en la parte administrativa.
- Es fundamental apropiarse de experiencias externas en materia de implementación de indicadores, para enriquecer los resultados educativos del país. Pensar el modelo de calidad como una estructura que se nutre y transforma producto de otras experiencias.



REFERENCIAS

- Aiguadé, I. P., Saso, C. E., Gallart, M. S. & Valls Carol, M. R. (2003). *Comunidades de aprendizaje: transformar la educación* (Vol. 177). Graó. Recuperado de https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=0Y5Ib_Jve4IC&oi=fnd&pg=PA6&dq=%22edici%C3%B3n:+noviembre%22+%22de+la+misma+por+cualquiera+de+sus+medios+tanto+si+es+el%C3%A9ctrico,+como+qu%C3%ADmico,+mec%C3%A1nico,+%C3%B3ptico,%22+%22social+y+diversidad+de+opciones+de+vida+%27%22+&ots=H5-iMjQpP5&sig=J2dAlw-CAzM2-2-obmk6ZaSZI45g
- Álvarez Blanco, L. & Martínez-González, R.-A. (2016). Cooperación entre las familias y los centros escolares como medida preventiva del fracaso y del riesgo de abandono escolar en adolescentes. *Revista latinoamericana de educación inclusiva*, 10(1), 175–192.
- Antúnez, Serafín. (1998). *Claves para la organización de centros escolares* (IV). Horsori. Recuperado de <http://www.terras.edu.ar/aula/cursos/8/biblio/8ANTUNEZ-Serafin-CAP8-Innovacion-y-Cambio-en-los-Centros-Escolares.pdf>
- Bellido, A. C., J. Díaz Donado, F. Morales Ríos & Pino de Ochoa, L. (2009). *Gestión y supervisión en el centro de educación básica* (Vol. 36). San José Costa Rica: Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana. Recuperado a partir de <http://www.ceducar.info/educar/recursos/biblioteca-virtual/volumen36.pdf>
- Casassus, Juan (1999). Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos. En *La gestión: en busca del sujeto*. Santiago de Chile. UNESCO. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001176/117612so.pdf>

- 
- Cerdas Montano, V., Torres Vitoria, N. & García Martínez, J. A. (2016). Tendencias y desafíos de la administración educativa costarricense: La génesis de un proyecto. *Gestión de la educación*, 6(2), 119. <https://doi.org/10.15517/rge.v1i2.25495>
- Consejo Superior de Educación (2008). *El centro educativo de calidad como eje de la educación*. San José, Costa Rica.
- Consejo Superior de Educación (2017). *La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad*. San José, Costa Rica.
- Cornejo, C. O., Rubilar, F. C., Díaz, M. C. & Rubilar, J. C. (2014). Cultura y liderazgo escolar: factores claves para el desarrollo de la inclusión educativa/Culture and school leadership: key factors to develop an inclusive education. *Actualidades Investigativas en Educación*, 14(3). Recuperado a partir de <http://revista.inie.ucr.ac.cr/index.php/aie/article/view/636>
- Cortés Rodríguez, B. (2016). La gestión anacrónica de los centros educativos en Costa Rica. *Gestión de la educación*, 6(2), 137. <https://doi.org/10.15517/rge.v1i2.25498>
- Díez González, Tomás (2004). Política del Ministerio de Educación y Ciencia en temas de Educación de Adultos (1970-1990). Pp. 81-112. En *Política de educación de adultos*. Universidade de Santiago de Compostela.
- Díez-Palomar, J. & Flecha García, R. (2010). Comunidades de Aprendizaje: Un proyecto de transformación social y educativa. *Revista Interuniversitaria de Formación Del Profesorado*, 24(1). Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/274/27419180002/>
- Leithwood, K. (2009). *Cómo liderar nuestras escuelas: aportes desde la investigación*. Santiago, Chile: Fundación Chile.
- Martin, E. & Martínez Rizo, F. (2009). *Evaluación: avances y desafíos en la evaluación educativa*. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura: Fundación Santillana para Iberoamérica.
- Meza, M. E. (2008). *Reflexiones en torno a la evaluación de la calidad educativa en América Latina y el Caribe*. Santiago, Chile: LLECE, OREALC/UNESCO.



- Mingorance, P. & Estebaranz, A. (2009). Construyendo la comunidad que aprende: la vinculación efectiva entre la escuela y la comunidad. *Revista Fuentes* (9), 179-199. Recuperado de <https://ojs.publius.us.es/ojs/index.php/fuentes/article/view/2546>
- Ministerio de Educación Pública, Perú (2019). Recuperado de <https://www.gob.pe/minedu>
- OECD (Ed.) (2009). *Creating effective teaching and learning environments: first results from TALIS*. Paris: OECD.
- OECD (2014). *TALIS 2013 Results*. OECD Publishing. Recuperado de http://www.oecd-ilibrary.org/education/talis-2013-results_9789264196261-en
- Poggi, Margarita (comp.) (1998). *Apuntes y aportes para la gestion curricular*. Editorial Kapelusz. Buenos Aires.
- Rodríguez, G. (2016). Análisis teórico-reflexivo sobre los factores que intervienen en la calidad de los aprendizajes y práctica docente. *Gestión Educativa*, vol. 6, n° 1, pp. 103-119. Escuela de Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica. Consultado desde <http://dx.doi.org/10.15517/rge.v1i1.22723>
- Tenti Fanfani, Emilio. (2004). *Notas sobre escuela y comunidad*. Buenos Aires. UNESCO. Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000141735>
- UNESCO (2016). *Educación 2030. Declaración de Incheon y marco de acción para la realización del objetivo de desarrollo sostenible 4*. Recuperado de https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656_spa
- UNESCO-OIE (2016). *Qué hace a un currículo de calidad. Cuestiones fundamentales y actuales del currículo y el aprendizaje*. Recuperado de: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000243975_spa
- Volante, P., Bogolasky, F., Berby, F. y Gutiérrez, G. (2015). Hacia una teoría de acción en gestión curricular: Estudio de caso de enseñanza secundaria en matemáticas. *Psicoperspectivas* 14(2), 98-108. Pontificia Universidad Católica, Chile. Recuperado de <https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/445>



ANEXOS

ANEXO 1 TALLER DE CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES

PROPUESTA DE TALLER

“LINEAMIENTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN”

CONTEXTUALIZACIÓN

Se evalúa la propuesta de proyecto “Construcción de indicadores nacionales de gestión administrativa y curricular de centros educativos para el mejoramiento del desempeño educativo”. Cuyos objetivos son:

Objetivo de la investigación

Formular objetivos de gestión administrativa y curricular de centros educativos que den cuenta de las mejores prácticas para el mejoramiento del desempeño escolar y ofrecerlos como un insumo a los entes involucrados en la toma de decisiones, desde un enfoque de calidad de la educación.



Objetivos específicos

- Definir los principales factores asociados al desempeño educativo vinculados con la gestión administrativa y curricular de los centros educativos.
- Identificar cuales indicadores de gestión administrativa y curricular a nivel nacional e internacional son utilizados para explicar el desempeño educativo.
- Crear indicadores de gestión administrativa y curricular de centros educativos que den cuenta de las mejores prácticas para el mejoramiento del desempeño escolar en Costa Rica.

Se procede con la definición de una propuesta que responda a la responsabilidad C3 “Capacitación en procesos de construcción de indicadores”.

PROPUESTA DE TALLER

Título **LINEAMIENTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN ESCOLAR**

Objetivo general del taller

Instruir al asistente en la construcción de indicadores de gestión mediante el abordaje teórico y práctico de la temática.

Objetivos específicos

- Definir el concepto medición y otros referentes teóricos necesarios para la contextualización de la implementación de métricas a base de indicadores
- Definir factores relevantes, ámbitos y dimensiones a medir a partir de los indicadores de gestión
- Establecer los pasos a seguir para definir indicadores de desempeño
- Ejercitar la metodología de construcción de indicadores a partir del marco teórico predefinido para el proyecto de investigación



Temario

1. Definición de medición y contextualización del ejercicio en concordancia con el objetivo propuesto en el proyecto de investigación
2. Definiciones estratégicas como referente para la medición (e.j. misión, visión, objetivos estratégicos)
3. Definición de factores relevantes, ámbitos y dimensiones a medir (ej. procesos, productos, resultados, impactos/eficacia, eficiencia, economía, calidad)
4. Indicadores
 - a. Definición
 - b. Toma de decisiones
 - c. Criterios de selección
 - d. Características deseables
 - e. Establecimiento de valores de referencia
 - f. Ciclo de construcción
 - Contextualizar (Elaboración de referente teórico)
 - Operacionalización de los conceptos
 - Selección de indicadores
 - Valoración de alcance y disponibilidad del indicador
 - Cálculo del indicador (Construcción de fórmulas)
 - Recopilación de información
 - Análisis e interpretación de resultados
5. Ejercicio práctico en el diseño de indicadores de gestión

Metodología

Teórico-práctica. En primera instancia se contextualizará teóricamente sobre los elementos necesarios para la comprensión de la temática en exposición. Esta se realizará de manera magistral, con interacción de los participantes. Se realizará un abordaje práctico para la explicación del proceso de construcción de los indicadores de gestión.

Duración propuesta

16 horas presenciales + 8 horas no presenciales (24 horas)

ANEXO 2

AFICHE DEL TALLER

“LINEAMIENTOS PARA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES”



Taller:
“Lineamientos para la Construcción de Indicadores de Gestión Educativa”
Organizan: Carrera de Administración Educativa - UNED, Colypro

Fecha: jueves 7 y viernes 8 de diciembre
Hora: 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Sede: Colypro San José.



ESCUELA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



Colypro

Inscripción: jquesada@colypro.com, olbolanos@uned.ac.cr
Teléfono 2539 – 9718

CUPO LIMITADO



ANEXO 3

DIMENSIONES DE ANÁLISIS

Dimensión Administrativa

Definición: La dimensión comunitaria se basa en la relación que posee el centro educativo con respecto a la comunidad en la que se encuentra. Existen diversos enfoques, dentro de los cuales, se dan diversas formas de relaciones que van desde lo vertical hasta lo horizontal. El enfoque adoptado acá es de carácter horizontal, en el que la comunidad y el centro educativo intercambian criterios y participan activamente en el análisis de las problemáticas educativas, en las propuestas y ejecución de acciones que busquen solventar dichas situaciones, tomando en cuenta sus características particulares comunitarias.

Parámetro	Definición	Pregunta	Subpreguntas o temas relevantes
Gestión del Centro Educativo	Infraestructura y elementos físicos. Ambientes sin contaminantes y adecuados para la población estudiantil y docente.	1. ¿Cuentan los directores(as) de las escuelas con indicadores de gestión educativa que les permitan dar seguimiento y tomar decisiones acordes con esta temática?	1.1. Acciones de índole administrativa, institucional y comunitaria que se desarrollan como parte de la gestión educativa del centro educativo.
			1.2. Evaluación del estado físico, deterioro y estado de mejoramiento de las instalaciones del centro educativo.
			1.3. Plan de mejora infraestructura para adecuarse a la Ley N°. 7600.

Parámetro	Definición	Pregunta	Subpreguntas o temas relevantes
Gestión del Talento Humano Docente	Acciones que fortalezcan el quehacer docente, por medio de condiciones óptimas que permitan la proyección de motivaciones, comprensión de contextos en estudiantes. Sería uno de los agentes de cambio más relevantes.	2. ¿Cuáles instrumentos posee el centro educativo, para realizar la evaluación de desempeño de estudiantes, docentes, personal administrativo y personal de mantenimiento?	2.1. ¿Qué elementos se deben incorporar al perfil del o la docente, de centros escolares? 2.2. ¿Qué mecanismos de sistematización y seguimiento se dan a los resultados de la evaluación de desempeño del personal?
Gestión articuladora con la Comunidad	Acciones y estrategias que se desenvuelven para el involucramiento de las familias, y en sumatoria, con la comunidad.	3. ¿Participa la comunidad de algunas propuestas que se realicen para mejorar el desempeño escolar de los y las estudiantes?	3.1. ¿Existen espacios abiertos para el acercamiento de la comunidad al centro educativo?
Gestión Familiar y Redes de Apoyo	Capacidad del centro educativo, para articular a las familias, con el fin de mejorar las condiciones propicias en los estudios, así como estrategias para que sean parte de la toma de decisiones y construcción de acciones, para el fortalecimiento de las capacidades de acción educativas.	4. ¿Participa la comunidad en toma de decisiones y la construcción de alternativas para fortalecer la capacidad y alcance del Centro Educativo? Por ejemplo el comité de apoyo contempla la participación de padres y madres de familia o miembros de la comunidad.	4.1. ¿Registran actividades de proyección a la comunidad?



Dimensión Comunitaria

Definición: La dimensión comunitaria se basa en la relación que posee el centro educativo con respecto a la comunidad en la que se encuentra. Existen diversos enfoques, dentro de los cuales, se dan diversas formas de relaciones que van desde lo vertical hasta lo horizontal. El enfoque adoptado acá es de carácter horizontal, en el que la comunidad y el centro educativo intercambian criterios y participan activamente en el análisis de las problemáticas educativas, en las propuestas y ejecución de acciones que busquen solventar dichas situaciones, tomando en cuenta sus características particulares comunitarias.

Parámetro	Definición	Pregunta	Subpreguntas o temas relevantes
Acciones educativas comunitarias	Acciones tienen como objetivo generar espacios de comunicación e intercambio tendiente éstos a mejorar las condiciones educativas de los niños / jóvenes, y construir una retroalimentación cultural mutua.	1. ¿Existen espacios periódicos en donde se invite al trabajo conjunto entre la población de la comunidad y el cuerpo docente/ administrativo del centro educativo, para el análisis de las situaciones socio-educativas locales? Por ejemplo el Comité de Apoyo Institucional o desde el Trabajo Comunitario.	1.1. ¿Cómo se han conformado esos espacios, y en caso de no, por qué no se han conformado?
			1.2. ¿Cuáles grupos organizados de la población comunitaria han sido / podrían ser parte?
			1.3. ¿Cómo ha sido el seguimiento para mantener los espacios / cuál sería la estrategia de seguimiento?
			1.4. ¿Qué aspectos se tomaron en cuenta / se tomarían en cuenta para el análisis de las situaciones socio-educativas?



Parámetro	Definición	Pregunta	Subpreguntas o temas relevantes
Acciones educativas comunitarias		2. ¿Qué función cumplen actualmente, o podrían llegar a cumplir, los padres y madres de familia y otros agentes sociales de la comunidad, en la mejora del desempeño escolar de los y las estudiantes del centro educativo?	2.1. ¿Existe participación directa o parcial por parte de padres/madres de familia en propuestas pedagógica y/o evaluativas?
			2.2. ¿Qué mecanismos de seguimiento se dan en las propuestas por parte de padres/madres de familia en los procesos educativos?
Acciones referidas a la inclusión escolar	Proyectos educativos entre la institución y las organizaciones de la comunidad como mecanismo de inclusión, posibilita la pronta visualización de los niños en situación de vulnerabilidad educativa y aquellos que se encuentran por fuera de la escuela.	3. ¿El centro educativo realiza constantes diagnósticos sobre los temas de identidad comunitaria con el fin de ser incorporadas dentro del proceso de formación de la población estudiantil?	3.1. ¿Qué aspectos se tomaron en cuenta en la elaboración del diagnóstico?
			3.2. ¿Qué tanto incide el diagnóstico en la planificación de año lectivo y de posibles proyectos?
			3.3. ¿Qué aspectos deberían de tomarse en cuenta para la elaboración de otros diagnósticos?



Parámetro	Definición	Pregunta	Subpreguntas o temas relevantes
Acciones referidas a la inclusión escolar		4. ¿El centro educativo ha conformado proyectos socio-educativos vinculados con la población de la comunidad a partir de ideas construidas en conjunto?	4.1. ¿Cuántos proyectos se han formulado?
			4.2. ¿Cuáles han sido las problemáticas a solventar desde los proyectos formulados y ejecutados?
			4.3. ¿Cuál ha sido el resultado de los proyectos formulados?
			4.4. ¿Qué posibles acciones se podrían programar para vincular proyectos en conjunto con la comunidad?

Dimensión Curricular

Definición: La dimensión curricular: Contempla aspectos relacionados con la planificación y evaluación institucional, entre los que destaca el cumplimiento de los programas educativos, estrategias de programación del proceso educativo, articulación del equipo curricular y prácticas evaluativas.

Parámetro	Definición	Pregunta	Subpreguntas o temas relevantes
Curricular	El parametro curricular contempla aspectos de planificación y evaluación institucional tales como el cumplimiento de los programas educativos, conocimiento del plan de estudio, estrategias de programación del proceso educativo, metas y objetivos institucionales, desarrollo del Plan Anual de trabajo y formación de equipos por la parte de planificación; por la Evaluación se contemplan las orientaciones institucionales, supervisión y seguimiento docente, articulación del equipo curricular, practicas evaluativas, acompañamiento a la población estudiantil y manejo de resultados.	1. ¿Existen espacios periódicos en donde se invite al trabajo conjunto entre la población de la comunidad y el cuerpo docente/ administrativo del centro educativo, para el análisis de las situaciones socio-educativas locales? Por ejemplo el Comité de Apoyo Institucional o desde el Trabajo Comunitario.	¿Cuentan los directores con herramientas que permiten una clara y eficiente implementación de los elementos contemplados en la planeación curricular institucional?
		2. Desde su experiencia ¿Qué acciones permiten la mejora continua en las prácticas evaluativas?	¿Qué acciones permiten fortalecer la implementación las practicas evaluativas?
			¿Qué acciones permiten fortalecer el seguimiento de las practicas evaluativas?



Parámetro	Definición	Pregunta	Subpreguntas o temas relevantes
Material	Contempla lo referido a los recursos institucionales tales como los espacios de estudio, las bibliotecas, la tecnología para los procesos de aprendizaje y la organización de la infraestructura.	3. ¿Los recursos institucionales están direccionados de forma eficiente y tendientes al máximo aprovechamiento?	Cuentan y promueven el uso de los diversos espacios institucionales
			Cuentan con mecanismos de seguimiento para registrar el uso de espacios institucionales
			Cuentan y promueven el uso de la tecnología en los procesos de aprendizaje
			Es eficiente la organización de la infraestructura
Cultura	El parametro cultura considera lo referido al ambiente en terminos estructura curricular (principios institucionales, Procedimientos para el personal y la población estudiantil, Participación en los espacios del centro, medios de comunicación y reunión de los actores educativos, prestación de los servicios, liderazgo del director, seguimiento de las acciones docentes), la formación del recurso humano	4. ¿De qué manera la estructura organizacional favorece al centro educativo y sus propósitos?	¿Qué acciones se realizan para la promoción de la cultura organizacional?
			¿Qué acciones se realizan para el fortalecimiento de la cultura organizacional del centro educativo?
		5. ¿Participa en forma activa los docentes en los procesos de formación continua tendientes al fortalecimiento de las competencias profesionales?	¿Cómo se detectan las necesidades de formación continua en el personal docente del centro educativo?



Parámetro	Definición	Pregunta	Subpreguntas o temas relevantes
Cultura	(capacitaciones, equipos de formación continua, competencias profesionales) y la población migrantes desde el currículo intercultural.		¿Qué mecanismos existen para estimular la participación de profesores en los procesos de formación continua?
			¿Qué mecanismos de seguimiento se dan para la aplicación en el aula de los conocimientos adquiridos en la población docente del centro educativo?
		6. ¿Integra el centro educativo a la población migrante?	¿Existen estudios periódicos que caracterizan a la población migrante estudiantil en el centro educativo?
			¿Qué acciones se desarrollan/ se podrían desarrollar a nivel interno del centro educativo para el fortalecimiento de un currículo intercultural?
		¿Qué tipo de actividades se realizan/ o se podrían realizar entre el centro educativo y la comunidad que involucren a la población migrante?	



**Colegio de Licenciados y Profesores
en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes**

**Área de Investigación de Calidad Educativa
Departamento de Desarrollo Profesional y Humano**

**Unidad de Investigación en Condiciones de la Profesión
Fiscalía**

Teléfono: 2437-8800
www.colypro.com