



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS DE  
SECUNDARIA, MODALIDAD ACADÉMICA, CON RECURSO EN LA POTESTAD  
DISCRECIONAL, EL QUEHACER DE LA COORDINACIÓN ACADÉMICA Y EL  
LIDERAZGO EDUCATIVO EN EL LICEO VICENTE LACHNER SANDOVAL Y  
LICEO OCCIDENTAL, CIRCUITO 01 DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE  
EDUCACION DE CARTAGO

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del  
Programa de Posgrado en Ciencias de la Educación para optar por el grado y título de  
Maestría Profesional en Administración Educativa

JOAN JAVIER CORDERO REDONDO

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2023

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a:

al Movimiento del Realismo Visceral,  
a los viscerrealistas y a los real visceralistas,  
a todos los que pertenecen al mundo onírico;

a los Detectives Salvajes,  
a A. Belano (Roberto Bolaño)  
a U. Lima (Mario Santiago).

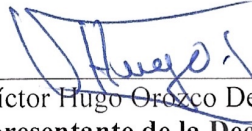
a K. Abrano  
a Dulce  
a Tavo.

a Kim  
a Dixon  
a Didier  
a Gabrielón;  
por la pandemia y su presencia.

a Stephanie L (C), por enamorarme de nuevo en otro tiempo.  
a: Laura Camila, por volver con correos electrónicos de Hegel de hace una década  
cuando estudiábamos ciencia p.  
a: Fabiola, por su pelo y ocupación en mi mente.

Especialmente:  
a Mami, por la gramática  
Especialmente:  
a Papi, por el periódico.

“Este Trabajo Final de Investigación Aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Ciencias de la Educación de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar por el grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa.”



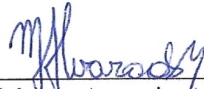
---

Dr. Víctor Hugo Orozco Delgado  
**Representante de la Decana  
Sistema de Estudios de Posgrado**



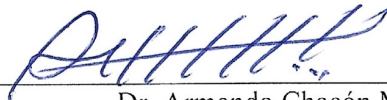
---

M.S.C. Berny Solano Solano  
**Profesor guía**



---

M.A.E. Marco Antonio Alvarado Barboza  
**Lector**



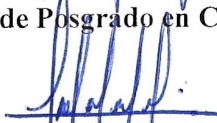
---

Dr. Armando Chacón Mora  
**Lector**



---

M.A.E. Person Mora Calderón  
**Representante de la directora  
Programa de Posgrado en Ciencias de la Educación**



---

Joan Javier Cordero Redondo  
**Sustentante**

## TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	iii
TABLA DE CONTENIDO	v
RESUMEN EN ESPAÑOL	vi
ABSTRACT	viii
LISTA DE CUADROS	x
LISTA DE FIGURAS	xiii
LISTA DE ABREVIATURAS	xiv
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	15
CAPÍTULO II. ESTADO DE ARTE	29
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO	36
CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO	51
CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS	59
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES	81
CAPÍTULO VII. PROPUESTA	91
REFERENCIAS	101
ANEXOS	107

## RESUMEN EN ESPAÑOL

Este estudio analiza la gestión de los centros educativos públicos de secundaria, modalidad académica, con recurso en la potestad discrecional, el quehacer de la coordinación académica y el liderazgo educativo en el Liceo Vicente Lachner y Liceo Occidental, circuito 01 de la Dirección Regional de Educación de Cartago (DREC). Específicamente se ocupa de estudiar el modo en que la gestión educativa tiene realización y sostenibilidad mediante la implementación de ciertas prácticas educativas con recurso en el ejercicio discrecional de la figura de coordinación académica y el liderazgo educativo.

El liderazgo educativo se extiende a la disposición y uso de recursos cognitivos y de conocimiento que lo hacen posible porque lo sustentan, por lo que el liderazgo educativo es relativo a la disposición de recursos cognitivos y del conocimiento y a las herramientas hermenéuticas para atender los retos educativos desde el punto de vista del potestad discrecional y de la coordinación académica de los centros educativos de secundaria.

La gestión educativa, el liderazgo educativo y los recursos interpretativos del acto administrativo público (potestad discrecional) que conciernen al ejercicio discrecional de la coordinación académica se relacionan, debido a que, conjugados, procuran la implementación de buenas prácticas educativas en los centros, y estas a su vez se relacionan con la consecución de (gestar) prácticas educativas de calidad como servicio público estatal.

La novedad del tema de investigación planteado aquí radica en relacionar una categoría jurídica, como lo es la potestad discrecional, con el liderazgo educativo y la coordinación académica. Todos estos elementos son constituyentes del desarrollo de una gestión educativa enfocada en los retos pedagógicos didácticos. La investigación se

enfoca en estudiar el caso del Liceo Vicente Lachner y del Liceo Occidental, circuito 01 de la DREC.

Se plantea una propuesta de mejora denominado “Instrumento de Mejora de la Evaluación del Desempeño de la Coordinación Académica”. El instrumento es planteado para la evaluación de la coordinación académica en los centros educativos de secundaria, a partir de los hallazgos investigativos, bibliográficos y de campo ejecutados.

Desde el punto de vista jurídico, esta propuesta es un mecanismo de rendición de cuentas (artículo 11 de la Constitución Política), el cual, a su vez, responde a un mecanismo de enlace en reconocimiento de que la dirección pedagógica es competencia de la persona directora en el cargo, y la figura de coordinación académica es auxiliar (artículo 125 del Código de Educación). De modo que la propuesta cobra coherencia jurídica y permite ser un instrumento eficaz que materialice ambos elementos teóricos jurídicos en beneficio de la educación y en función del interés público (artículo 113 de la Ley General de la Administración Pública).

## ABSTRACT

This study analyzes the management of public secondary schools, specifically the academic modality, with a discretionary power resource, the role of academic coordination, and educational leadership at Vicente Lachner and Occidental High Schools in Circuit 01 of the Regional Directorate of Education of Cartago (DREC). Specifically, it investigates how educational management is realized and sustained through the implementation of certain educational practices with a reliance on the discretionary exercise of the academic coordination figure and educational leadership.

Educational leadership extends to the provision and use of cognitive resources and knowledge that make it possible because they support it. Therefore, educational leadership is related to the provision of cognitive resources and knowledge and hermeneutical tools to address educational challenges from the perspective of discretionary power and academic coordination in secondary educational institutions.

Educational management, educational leadership, and interpretive resources of the public administrative act (discretionary power) concerning the discretionary exercise of academic coordination are related because, when combined, they seek to implement good educational practices in schools. These practices, in turn, relate to the achievement of quality educational practices as a public state service.

The novelty of the research topic presented here lies in linking a legal category, such as discretionary power, with educational leadership and academic coordination. All these elements are constituents of the development of educational management focused on pedagogical-didactic challenges. The research focuses on studying the case of Vicente Lachner and Occidental High Schools in Circuit 01 of DREC.

A proposal for improvement is presented called "Instrument for Improving the Performance Evaluation of Academic Coordination." The instrument is proposed for the



evaluation of academic coordination in secondary educational institutions based on the investigative, bibliographic, and field findings.

From a legal perspective, this proposal is a mechanism of accountability (Article 11 of the Political Constitution), which, in turn, responds to a linkage mechanism in recognition that pedagogical direction is the competence of the school principal, and the figure of academic coordination is auxiliary (Article 125 of the Education Code). Therefore, the proposal gains legal coherence and becomes an effective instrument that materializes both theoretical legal elements for the benefit of education and in the interest of the public (Article 113 of the General Law of Public Administration).

## LISTA DE CUADROS

### **Tabla 01**

Operacionalización del objetivo específico 01. Identificar el quehacer de la coordinación académica en el centro educativo..... p. 54

### **Tabla 02**

Operacionalización del objetivo específico 02. Identificar los espacios de conjunción de liderazgo pedagógico directivo y la coordinación académica. .... p. 55

### **Tabla 03**

Operacionalización del objetivo específico 03. Determinar los aspectos de potestad discrecional que ejerce la coordinación académica. .... p. 56

### **Tabla 04**

Operacionalización del objetivo específico 04. Conocer los mecanismos por los cuales la dirección institucional evalúa la gestión pedagógica de la coordinación académica y el liderazgo pedagógico directivo..... p. 57

### **Tabla 05**

Quehacer de la coordinación académica distribuido por centro educativo según dirección educativa y la coordinación académica del centro educativo. .... p. 69

### **Tabla 06**

Conjunción entre el liderazgo pedagógico directivo y la coordinación académica del Liceo Vicente Lachner según la dirección institucional. .... p. 71

### **Tabla 07**

Conjunción entre el liderazgo pedagógico directivo y la coordinación académica del Liceo Occidente según la dirección institucional..... p. 71

**Tabla 08**

Conjunción entre el liderazgo pedagógico directivo y la coordinación académica del Liceo Vicente Lachner según la coordinación académica. .... p. 72

**Tabla 09**

Conjunción entre el liderazgo pedagógico directivo y la coordinación académica del Liceo Occidental según la coordinación académica..... p. 72

**Tabla 10**

Potestad discrecional que ejerce la coordinación académica según la dirección institucional del Liceo Vicente Lachner. .... p. 73

**Tabla 11**

Potestad discrecional que ejerce la coordinación académica según la dirección institucional del Liceo Occidental. .... p. 73

**Tabla 12**

Potestad discrecional de la coordinación académica en el Liceo Vicente Lachner... p. 74

**Tabla 13**

Potestad discrecional de la coordinación académica en el Liceo Occidental ..... p. 75

**Tabla 14**

Mecanismos por los cuales la dirección institucional del Liceo Vicente Lachner evalúa el quehacer de la coordinación académica. .... p. 75

**Tabla 15**

Mecanismos por los cuales la dirección institucional del Liceo Occidental evalúa el quehacer de la coordinación académica. .... p. 76

**Tabla 16**

Mecanismos por los cuales la coordinación académica del Liceo Vicente Lachner valora el quehacer ..... p. 76

**Tabla 17**

Mecanismos por los cuales la coordinación académica del Liceo Vicente Lachner valora el quehacer ..... p. 77

**Tabla 18**

Tareas realizadas por la coordinación académicas de acuerdo con la Circular DVM-029 2008 “Naturaleza del Trabajo de Coordinación Académica” (MEP 2008) ..... p. 77

**Tabla 19**

Instrumento de evaluación..... p. 97

## LISTA DE FIGURAS

### **Figura 1**

Esquema de evaluación de la Coordinación Académica ..... p. 97

## LISTA DE ABREVIATURAS

**CIJUL:** Centro de Información Jurídica en Línea.

**DGSC:** Dirección General de Servicio Civil.

**DREC:** Dirección Regional de Educación de Cartago.

**ILPES:** Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.

**MEP:** Ministerio de Educación Pública.

**OCDE:** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

**PEN:** Programa del Estado de la Nación.

**SIPAL:** Sistema Regional de Información sobre Buenas Prácticas de Gestión Pública en América Latina y El Caribe.

**UNESCO:** Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

**UNICEF:** Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1. Presentación

Análisis de la gestión de los centros educativos públicos de secundaria, modalidad académica, con recurso en la potestad discrecional, el quehacer de la coordinación académica y el liderazgo educativo en el Liceo Vicente Lachner y Liceo Occidental, circuito 01 de la Dirección Regional de Educación de Cartago (DREC).

La investigación propuesta se ocupa de estudiar la gestión de los centros educativos públicos de secundaria Liceo Vicente Lachner y Liceo Occidental, circuito 01 de la DREC, en cuanto al ámbito del liderazgo educativo y el ejercicio discrecional de la coordinación académica. Específicamente estudia el modo en que la gestión educativa tiene *realización y sostenibilidad*. Dicho de otra forma, se ocupa de estudiar la manera en que la gestión de estos dos centros educativos públicos de secundaria *implementan ciertas prácticas*, las cuales tienen como recurso a) el ejercicio discrecional, b) la coordinación académica y c) el liderazgo educativo.

El liderazgo educativo se extiende a la disposición y uso de recursos cognitivos y de conocimiento que lo hacen posible porque lo sustentan, por lo que el liderazgo educativo es relativo a la disposición de recursos cognitivos y del conocimiento y a las herramientas hermenéuticas para atender los retos educativos desde el punto de vista del potestad discrecional y de la coordinación académica de los centros educativos de secundaria.

La gestión educativa, el liderazgo educativo y los recursos interpretativos del acto administrativo público (potestad discrecional) que conciernen al ejercicio discrecional de la coordinación académica se relacionan, debido a que, conjugados, procuran la implementación de buenas prácticas educativas en los centros, y estas a su vez se

relacionan con la consecución de (gestar) prácticas educativas de calidad como servicio público estatal.

La eventual novedad del tema de investigación planteado aquí radica en relacionar una categoría jurídica, como lo es la potestad discrecional, con el liderazgo educativo y la coordinación académica. Todos estos elementos son constituyentes del desarrollo de una gestión educativa enfocada en los retos pedagógicos didácticos. La investigación se enfoca en estudiar el caso del Liceo Vicente Lachner y del Liceo Occidental, circuito 01 de la DREC.

El uso teórico y conceptual de las ‘buenas prácticas educativas’ en esta investigación es relevante (para acometer el análisis de resultados y hacer conclusiones) porque se identifica con la gestión educativa, al mismo tiempo intenta posicionar una variante teórica que ha sido omitida en los estudios de la administración pública educativa desde la perspectiva del Estado y de las instituciones públicas, en las cuales, precisamente, se yergue el Estado mismo.

Si bien las buenas prácticas educativas se relacionan al ámbito jurídico del procedimiento legal y al ejercicio discrecional de la coordinación académica, la implementación de éstas no es solo un asunto de naturaleza jurídica sino principalmente de liderazgo educativo administrativo del servicio educativo público-estatal con énfasis en la pedagogía y el aprendizaje.

Para acometer la presentación de esta investigación, a continuación se atiende la contextualización de la cual surge el tema de estudio y el problema. Asimismo, se presenta la justificación del problema de investigación y los objetivos.

## **2. Justificación**

La educación es lo propio humano, en el sentido de la culturalización de los pueblos y las tradiciones. Kant dice que “el hombre (ser humano) sólo puede hacerse hombre (tal)



por medio de la educación (*Erziehung*)” ya que “El hombre (ser humano) es simplemente lo que la educación ha hecho de él” (2012, p. 33). Pero la educación no solo ha representado la formación, en el sentido del vocablo alemán *bildung*, sino también que ha configurado el aspecto institucional y sistemático del desarrollo de las personas, tanto a nivel individual como laboral y profesional.

Desde una perspectiva social y temporal, la educación proporciona la herencia del conocimiento y de la cultura entre generaciones. La educación transmite la herencia, administra el pasado y lo trasfigura al presente, tornando la herencia cultura del conocimiento entre generaciones en saberes dinámicos y útiles en función del tiempo presente y del tiempo proyectado. Desde una perspectiva económica, la educación se propone generar y estabilizar las instancias materiales para el buen vivir de los ciudadanos. Según esto, la educación proporciona los saberes y destrezas oportunas para atender las mediaciones productivas y satisfacer las necesidades contemporáneas de las civilizaciones.

Precisamente, la reconstrucción dinámica de los saberes al tiempo presente, conocida con la categoría de ‘sociedad del conocimiento’, refiere al mundo moderno, siendo algunas de las características sustantivas el alto grado de abstracción del capitalismo (entiéndase capitalismo financiero), de alta tecnología (*big data*), post-industria, telecomunicación y realidad digital.

Desde la perspectiva de la administración educativa, la ‘sociedad del conocimiento’ representa una disyuntiva en cuanto a la discriminación, selección y comunicación de la información y del saber; también por la vertiginosa velocidad en que produce y replica información. Sin embargo, no solo representa ser un reto en este sentido, sino que también lo es en cuanto esta realidad supone y presupone a la educación como instancia elemental para su propia consecución. Dicho de otra manera, la ‘sociedad del conocimiento’ necesita que los sistemas educativos generen capacidades, habilidades y destrezas en las personas estudiantes ciudadanos, que los sujetos de la educación

aprendan y desarrollen nuevas competencias. Las instituciones educativas se convierten así en piezas fundamentales para atender los desafíos que se plantean en la contemporaneidad.

La educación también puede ser vista como una portadora de significados amplios y diversos, y tiene diferentes alcances y perspectivas de análisis. En el caso costarricense, el sistema educativo es antiquísimo, al punto que su génesis se dio al tiempo del proceso de gestación del Estado y de la Nación, teniendo como expresión álgida la Reforma de la Escuela Graduadas de 1886. Por esta razón, se le ha asignado a la educación en Costa Rica una enorme responsabilidad en la construcción de la ciudadanía y de la idea de una sociedad moderna, equilibrada y justa. Y al dotársele de esta responsabilidad, se le exige al sistema educativo crear, configurar y gestar los cambios oportunos para atender y adaptarse al futuro inmediato y mediano, de modo que se ajusten las decisiones a las manifestaciones de la realidad y de los requerimientos del país y de las personas que lo conforman.

El VII Informe del Estado de la Educación (PEN, 2019, p. 20), señala que la educación en Costa Rica se ha concebido como “la principal herramienta elegida por la sociedad costarricense para progresar y concretar sus más ambiciosos proyectos y sueños.” Si bien en los últimos años el sistema educativo del país ha logrado avances significativos, estos “están enjaulados por una estructura y gestión institucional inadecuadas” (PEN, 2019, p. 20).

Es posible determinar que las instituciones educativas y sus actores deben asumir un rol protagónico como agencia capaz de gestar el cambio, administrar en tiempos de incertidumbre y de tomar decisiones prospectivas. Esto, para efectos de plantear mejores diseños y alcanzar los objetivos planteados dentro de su propio rango, pero con la perspectiva y consideración del conjunto social y las necesidades subyacentes del colectivo.

De hecho, la sociedad costarricense concibe la educación como uno de los pilares fundacionales del Estado-Nación (perspectiva histórica) y como un pilar básico para generar progreso (perspectiva económica) en la colectividad nacional. Desde un punto de visto axiológico y cultural, la educación ha sido vista por la sociedad costarricense como el ideal por excelencia de integralidad y equidad, y el sistema educativo ha sido valorado como el vehículo de transferencia de oportunidades.

El sistema educativo costarricense ha permitido construir y constituir la integración de una nación por medio de procesos pedagógicos e interacciones entre actores de la comunidad civil. Los sujetos educativos y los sujetos civiles han coincidido en la instancia axiológica en la importancia de integración y extensión del recurso educativo. Desde este sentido, el sistema educativo costarricense ha funcionado como una plataforma nacional para hacer realidad la ejecución de programas y políticas públicas que han configurado una manera de atender las necesidades de la sociedad y las demandas individuales.

### **3. Antecedentes contextuales**

La administración de la educación es gestión educativa en la medida en que basa sus actos singulares dentro de una estructura de mayor envergadura que el acto mismo. Es decir, que la gestión educativa recurre, en última instancia, a la consideración y consecución de proyectos y programas, de políticas educativas y sociales, y a políticas curriculares para orientar y determinar su actuar en consecución de la resolución de retos educativos, nacionales e internacionales. La gestión educativa trata de la capacidad por orientar los actos específicos de la administración educativa en función de implementar e igualar éstos con las buenas prácticas educativas, el liderazgo educativo y los retos educativos con amparo en la potestad discrecional y la coordinación académica.

La actuación de la administración de la educación debe recurrir al conocimiento para decidir su actuar -en consideración de los datos y proyección-, pero también debe actuar en consideración de las necesidades de la sociedad y de los intereses particulares; a su

vez, debe generar sus actos en línea interpretativa del tiempo futuro, pero con arreglo en tiempo presente. El VII informe del Estado de la Educación (PEN, 2019, p. 9) expresa el asunto de la siguiente manera: el país tiene la “necesidad ... de acometer los desafíos pendientes con entusiasmo y tenacidad, para lograr una educación de calidad a la que puedan acceder todos sus habitantes, sin distinciones de ningún tipo y como herramienta fundamental para el perfeccionamiento de la democracia costarricense”.

Entonces, la gestión de los centros educativos públicos de secundaria debe actuar en función del desarrollo de las políticas curriculares y pedagógicas, aunque también en función de las realidades sociales, cívicas, tecnológicas y económicas del país en tiempo presente, pero, en proyección a tiempo futuro. Alcanzar los ideales y principios axiológicos de la sociedad, en mediación con lo propuesto (o supuesto) por la nación y en conjunción con los objetivos, así propuestos por la administración educativa, es un desafío, ya que cada administración obedece a la sociedad que la sustenta y a las necesidades por las cuales resulta útil y sirve.

Aquí radica la importancia del liderazgo educativo, principalmente por acometer la gestación de cambios, transformaciones e innovaciones a nivel del centro educativo, pero en función de la política pública social, económica, cívica, tecnológica y de ciudadanía local con perspectiva global. Estas actividades se lideran, y en esto la persona administradora educativa asume la dirección. Su papel en el quehacer pedagógico y administrativo, en general, determina en gran medida el proyecto educativo y sus respectivos programas, de modo que su actuar (sea por actuar o por omisión) influye en el progreso (o no) de la comunidad educativa, de la sociedad, del país y de los individuos, personas y ciudadanos, con arreglo en equilibrar la realidad con la expectativa y el *status quo* con el cambio.

En Costa Rica la educación ha sido un baluarte de la organización social, política, cultural y económica. Un vistazo a la revisión de estadísticas durante las últimas décadas del siglo XIX evidencia un importante auge de escuelas y una alta relación porcentual de

maestros por habitante. La asistencia a la escuela se tradujo en alfabetismo y conocimientos básicos, pero extendidos, de aritmética, escritura y lectura. En el siglo XXI, el país realiza esfuerzos por ampliar la cobertura de la educación preescolar y de secundaria al tiempo que se ocupa de lograr la permanencia de las personas estudiantes en el sistema. En el año 2017, Costa Rica asignó la educación preescolar como obligatoria y hace esfuerzos por diversificar las ofertas universitarias y de educación técnica, también de habilitar espacios para el desarrollo de carreras STEAM. Por fin, en el año 2018 se la asignó el 8% del PIB a la educación.

Las manifestaciones de importancia que se le han asignado a la educación tienen distintos lugares e instancias. No obstante, el Estado ha destinado un particular ámbito para expresar tal importancia. Este ámbito es el régimen de ley, y el Estado lo ha reservado para expresar la relevancia que para la sociedad costarricense tiene la educación.

Las categorías y variables de estudio que analiza esta investigación en el circuito 01 de la DREC son clave para la consecución de los objetivos curriculares y de educación de calidad para la comunidad educativa. Para la sociedad, la gestión de los centros educativos mediados por prácticas educativas con recurso en el ejercicio discrecional de la coordinación académica y el liderazgo pedagógico directivo son clave para el ejercicio de la gobernanza, transparencia y eficiencia. De modo que la administración educativa asume una completa responsabilidad de cara a la sociedad costarricense por el llamamiento de formar ciudadanía, personas de libre pensamiento, creativas, de responsabilidad cívica y de generación de oportunidades y buen-vivir. La responsabilidad es tanto a nivel social como individual; la administración educativa asume responsabilidad con el individuo (persona estudiante) en la medida que coadyuva a la generación de las condiciones objetivas para que se dé la condición subjetiva del interés personal.

Por su naturaleza constitutiva, los múltiples actos que acomete un profesional en administración educativa, con tal de direccionar la organización, configuran el modo de gestión educativa de los centros educativos. Para direccionar un centro de este tipo, el ejercicio discrecional de la coordinación académica y el liderazgo pedagógico directivo permiten atender y dirigir la respectiva situación, usando diferentes procedimientos - asociados a la disposición de conocimientos- que optimicen los recursos en el servicio (público) educativo.

Por estas razones es que se hace necesario que las personas profesionales en administración de la educación posean conocimiento de los aspectos sustantivos en materia legal sobre la potestad discrecional en la coordinación académica y el liderazgo educativo; de modo que permitan implementar prácticas educativas orientadas a la consecución de procesos educativos innovadores, que atiendan las necesidades escolares dentro de un paradigma educativo actual, nacional e internacional; y con énfasis en la pedagogía y en el diseño didáctico, y que también permita direccionar el centro en función de lo complejo del sistema educativo, sus objetivos, su teleología y de los principios de eficiencia, uso de la ciencia y la técnica.

Según informes del Programa del Estado de la Nación, la “gestión del sistema educativo -en particular la estructura organizativa y los estilos de gestión imperantes en el MEP- es un factor que dificulta concretar estas metas nacionales.” (PEN, 2019, p. 37). Es así como la gestión educativa en Costa Rica es un reto y un desafío de frente a la consecución de la calidad en la prestación de los servicios educativos en términos locales, pero también dentro de la *Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible Una oportunidad para América Latina y el Caribe* (UNESCO 2016), en lo particular del *Objetivo 04 de Educación de Calidad*. Desde la teoría de la gobernanza y las buenas prácticas de la administración pública, la consecución de los objetivos educativos y calidad en la prestación de servicios es de importancia para la legitimidad institucional y estabilidad social, económica, cultural y política del país, en mediación de la consecución de los intereses del individuo y del colectivo.

Este es un problema de investigación científico social y educativo porque concibe la reunión lógica de ‘la parte y el todo’ en una misma sustancia para evidenciar que los problemas, retos y desafíos propios de Costa Rica en materia de la gestión educativa (vista a través de la perspectiva jurídica) es un singular caso de una manifestación de mayor envergadura y dimensión. De allí que el problema de investigación planteado se atiende de manera local (‘parte’) pero tenga conexión con la globalidad (‘todo’), y es que los sistemas educativos, vistos desde la perspectiva de la gestión y la administración educativa, estarían orientados hacia la implementación de actos administrativos propios del derecho público de los Estados y de los gobiernos, pero en consideración del paradigma de buenas prácticas (mejoramiento del desempeño) de la gobernanza y la sustentabilidad global.

Por las razones anteriormente dichas, es posible determinar que la gestión de los centros educativos públicos, con amparo en la potestad discrecional, la coordinación académica y el liderazgo educativo, pueden ser determinantes en la constitución de buenas prácticas educativas. En función de la administración de los *recursos* del sistema educativo y la *gestión* de los centros educativos de secundaria pública, es de vital importancia los *actos de planificación* para con la consecución de *programas, proyectos y objetivos* de naturaleza *pedagógica y curricular*. Gestar y propiciar educación de calidad significa acercarse a responder y resolver las *demandas y expectativas sociales* de la *nación y de los individuos* que la componen y conforman.

De modo que *gestionar educación* desde el liderazgo educativo, con amparo en la potestad discrecional y la coordinación académica, en procura de la identificación de buenas prácticas educativas y pedagógicas, y bajo el resguardo de los principios fundamentales de la administración de los servicios públicos (de continuidad, eficiencia y adaptabilidad), son un requisito inherente a la necesidad educacional, pero también una instancia concéntrica de referencia de conformidad con la *ciencia, el conocimiento, la justicia, la lógica y la conveniencia*.

Esta investigación se ocupa de estudiar la gestión de los centros educativos públicos de secundaria Liceo Vicente Lachner y Liceo Occidental, el circuito 01 de la DREC, en cuanto al ámbito del liderazgo educativo y el ejercicio discrecional de la coordinación académica. Analiza específicamente el modo en que la gestión educativa tiene *realización y sostenibilidad* y se ocupa de estudiar la manera en que la gestión de estos dos centros educativos públicos de secundaria *implementan ciertas prácticas*, las cuales tiene como recurso el ejercicio discrecional, la coordinación académica y el liderazgo educativo.

#### **4. Objetivos**

Si la gestión de los centros públicos puede mejorar en la medida en que se implementen buenas prácticas educativas con recurso en la potestad discrecional y la coordinación académica, y se fomente el liderazgo educativo, es pertinente plantearse las siguientes interrogantes: ¿de qué manera se da la potestad discrecional de la coordinación académica y del liderazgo educativo?, ¿cómo se da en la práctica profesional el liderazgo educativo y la coordinación académica?, ¿cómo se implementa el liderazgo educativo y la potestad discrecional de la coordinación académica en los centros educativos?, ¿cuáles son los ámbitos de acción del liderazgo educativo y de potestad discrecional de la coordinación académica y cuáles son las características del liderazgo educativo y de la potestad discrecional de la coordinación académica?

Pero debido a que en la gestión de los centros educativos influye el modo de liderazgo educativo y los recursos cognitivos de conocimiento sobre la potestad discrecional y la coordinación académica, a mayor conocimiento del espectro de las buenas prácticas educativas pedagógicas se disponga, mejores interpretaciones pueden acometerse para favorecer la toma de decisiones en función de la calidad del servicio educativo y su sustentabilidad.



Entonces también importa preguntarse ¿cómo se implementan prácticas educativas en los centros educativos y cómo influye el conocimiento de potestad discrecional de la coordinación académica y el liderazgo educativo? En la medida que las personas directoras de centros educativos dispongan de conocimiento y formación sobre aspectos del liderazgo educativo y de la coordinación académica, así como del ejercicio discrecional relativo a este, pueden desarrollar una gestiona educativa con énfasis pedagógico y acometer actos administrativos que procuran buenas prácticas y calidad en el servicio educativo.

Al tratar esta propuesta de investigación sobre gestión de los centros educativos públicos de secundaria, la potestad discrecional, la coordinación académica y el liderazgo educativo en el Liceo Vicente Lachner y el Liceo Occidental, del circuito 01 de la DREC, se plantean las siguientes interrogantes como base de investigación: ¿cómo se gestionan los centros educativos públicos de secundaria en cuanto a la potestad discrecional, el quehacer de la coordinación académica y el liderazgo educativo en el Liceo Vicente Lachner y el Liceo Occidental?, y ¿cómo se conjugan prácticas educativas de potestad discrecional, del quehacer de la coordinación académica y del liderazgo educativo en dichos centros educativos?

Esta investigación tiene por objeto la potestad discrecional, la coordinación académica y el liderazgo educativo, y presenta como tema de estudio el análisis de la gestión de los centros educativos públicos de secundaria, modalidad académica, con recurso en la potestad discrecional, el quehacer de la coordinación académica y el liderazgo educativo en el Liceo Vicente Lachner y Liceo Occidental, circuito 01 de la DREC. Tiene como objetivo general de investigación el análisis la potestad discrecional, el quehacer de la coordinación académica y el liderazgo educativo en el Liceo Vicente Lachner y el Liceo Occidental, circuito 01 de la DREC.

El tema de investigación es: Gestión de los centros educativos públicos de secundaria, modalidad académica, con recurso en la potestad discrecional, el quehacer la

coordinación académica y el liderazgo educativo en el Liceo Vicente Lachner y Liceo Occidental, circuito 01 de la DREC. Y la pregunta central de investigación es: ¿cuáles son los alcances y límites de la potestad discrecional, el quehacer de la coordinación académica y el liderazgo educativo en la gestión de los centros educativos públicos de secundaria académica, Liceo Vicente Lachner y Liceo Occidental, circuito 01 de la DREC.?

Para ocuparse de estas interrogantes se consideran tres instancias profesionales de los centros educativos: la persona directora, la persona a cargo de la coordinación académica del liceo y el cuerpo docente.

Las preguntas secundarias de investigación son:

- i. ¿Qué funciones desempeña la coordinación académica en los centros educativos?
- ii. ¿Cuáles son los espacios de conjunción entre el liderazgo educativo y la coordinación académica?
- iii. ¿Cuáles son los aspectos de potestad discrecional que ejerce la coordinación académica?
- iv. ¿Cuáles son los mecanismos por los cuales la dirección institucional evalúa la gestión pedagógica de la coordinación académica?

El objetivo general de investigación es: analizar la potestad discrecional, el quehacer de la coordinación académica y el liderazgo educativo en el Liceo Vicente Lachner y el Liceo Occidental, circuito 01 de la Dirección Regional de Educación de Cartago. Y los objetivos específicos de investigación son:

- i. Identificar el quehacer de la coordinación académica en el centro educativo.
- ii. Identificar los espacios de conjunción de liderazgo educativo y la coordinación académica.
- iii. Determinar los aspectos de potestad discrecional que ejerce la coordinación académica.

- iv. Conocer los mecanismos por los cuales la dirección institucional evalúa la gestión pedagógica de la coordinación académica.

## **5. Referentes contextuales**

Los límites y alcances de este problema de investigación son precisamente los señalados por el tema/objeto. De modo que se ocupa del análisis de la gestión de los centros educativos públicos de secundaria, modalidad académica, con recurso en la potestad discrecional de la coordinación académica y el liderazgo educativo en el Liceo Vicente Lachner y Liceo Occidental, circuito 01 de la DREC.

El Liceo Vicente Lachner está ubicado en la provincia de Cartago, y en la institución hay más de 1000 persona estudiantes matriculados, por lo que la dirección tiene un puesto de “Dirección de colegio 3” (DGSC 2018). El Liceo Occidental está ubicado en la provincia de Cartago, tiene más de 1000 persona estudiantes matriculados y el puesto de “Dirección de colegio 3” (DGSC 2018). Ambas instituciones pertenecen al circuito 01 de la DREC y la coordinación académica destina 30 lecciones el respectivo quehacer.

Por lo tanto, esta investigación no trata sobre didáctica (*arts*), currículo, psicopedagogía, aprendizaje, evaluación o historia del sistema educativo costarricense. Tampoco trata esta investigación sobre acceso, cobertura o exclusión del sistema educativo, calidad docente o reclutamiento. Esta investigación no es teórica, sino que pretende modificar un asunto sobre la realidad a nivel cognitivo de un grupo de personas profesionales, y en ejercicio, en administración educativa. La pretensión de modificar la realidad al diseñar una propuesta de mejora obedece a que esta investigación concibe y supone que existe un aspecto en las prácticas y ejercicios profesiones a corregir o mejorar en cuanto a la gestión educativa y el liderazgo pedagógico.

De modo que la pretensión de analizar la realidad y modificarla en cuanto a la gestión, el liderazgo y la discrecionalidad de la coordinación académica obedece al supuesto que este puede generar a nivel práctico la aplicación de actos certeros en línea consecutiva y

derivada de la administrativa pública, las buenas prácticas educativas y el liderazgo pedagógico. Por tanto, esta investigación tiende a relacionarse a un ámbito propio de la administración educativa: la gestión, el liderazgo de la persona directora de los centros educativos, la potestad discrecional y la coordinación académica, en función de desarrollar un óptimo servicio público educativo.

## CAPÍTULO II. ESTADO DE ARTE

### 1. Presentación

En este capítulo se hace referencia a algunas investigaciones relativas al objeto tratado en este trabajo de investigación aplicada. Las investigaciones aquí presentadas son tanto nacionales como internacionales, sin embargo, por su naturaleza se relacionan con el tema que se pretende analizar. Por esta razón es que aparecen temas como gestión educativa, liderazgo, coordinación académica, debido proceso y buenas prácticas.

A continuación, se presenta una descripción de los temas, problemas, objetivos y metodología que han caracterizado a algunas investigaciones con el fin de comprender las maneras en que se han estudiado variables contenidas en la presente investigación.

### 2. Investigaciones nacionales

El primer trabajo de investigación aplicada analizado en este apartado fue desarrollado por Briceño Mendoza, estudiante de la Maestría Profesional en Administración Educativa. El título del estudio es *Analizar desde la gestión el estilo de liderazgo de las gestoras y gestores educativos en los centros educativos infantiles de la Universidad de Costa Rica y su incidencia en la cultura organizacional*. Este trabajo es del año 2017 y sus objetivos generales son analizar desde la gestión, el estilo de liderazgo de las personas que desarrollan la gestión educativa, y diseñar una propuesta de abordaje del liderazgo de las personas encargadas de la gestión educativa. Esto en los Centros Infantiles de la Universidad de Costa Rica. Para tales efectos, la investigación se planteó como objetivos específicos: describir el estilo de liderazgo que desarrollan las personas encargadas de la gestión educativa en los centros y determinar la relación existente entre los elementos que reflejan la cultura organizacional y el estilo de liderazgo de las personas encargadas de la gestión educativa de los mismos.

El estudio se basa en el enfoque cualitativo de tipo correlacional y los sujetos participantes corresponden a las directoras de los cuatro centros infantiles universitarios;

para efectos de recopilar la información, se aplicó un cuestionario estructurado con preguntas cerradas; también se acomete una entrevista dirigida a estas personas directoras.

La investigación determina los elementos del ejercicio del liderazgo que desarrolla cada persona gestora en el centro educativo y la relación que estos poseen con la cultura de la organización. También determina en los centros los aspectos que se pueden mejorar para desarrollar las características del liderazgo tanto en las personas gestoras como colaboradoras del centro.

En las conclusiones a las que arriba el estudio, se señalan que en general las gestoras de los centros educativos se visualizan a sí mismas como líderes transformacionales; sin embargo, no es único estilo, también se usa el estilo Transaccional y *Laissez Faire*. En consideración de esto, se concluye a su vez que el estilo de liderazgo que se utiliza en los centros educativos es el Estilo de Rango Total, según el cual las personas gestoras no poseen un único estilo de liderazgo, sino aquel que es una convergencia de diferentes estilos. De modo que se concluye que las gestoras de los centros y el personal perciben que las directoras no asumen las funciones de manera controlada, ni permiten que cada miembro de la organización tome las decisiones sin reflexionar sobre ella, sino que ofrece espacio para compartir la gestión.

El segundo trabajo consultado tiene por título *Análisis desde la gestión del centro, la influencia que ejerce el liderazgo del gestor en la participación activa y el pensamiento crítico del personal docente y administrativo del liceo San Francisco en el desarrollo del plan estratégico*, se adscribe al programa de Estudios de Posgrados en Administración Educativa para optar por el grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa. La autora es J. Navarro Aguirre y data del año 2017.

Esta investigación se realizó en el segundo semestre del año 2016 y el primer semestre del año en curso en el Liceo de San Francisco, del Circuito Escolar 07 de la DREC y

tuvo como objetivo realizar un análisis del estilo de liderazgo representativo, así como de la participación activa y el pensamiento crítico de los docentes del liceo.

Para estos efectos, la investigadora solicitó la colaboración de la comunidad educativa, el gestor del centro educativo y el personal administrativo. La investigación es de tipo descriptivo y fue elaborada por medio del uso de dos cuestionarios dirigidos a los docentes y administrativos y una entrevista al gestor. La investigación tiene como resultados que existe la necesidad de buscar un único estilo de liderazgo, así como la motivación del personal docente y administrativo a la hora de realizar el plan operacional y la calidad educativa del Liceo.

El tercer trabajo revisado tiene por título *Gestión del debido proceso en las acciones correctivas del CTP Abelardo Bonilla, circuito 05 Moravia, de la Dirección Regional de San José Norte*, su autor es A, Chacón Mora y data del año 2012. Esta investigación procuró conocer la percepción que posee el personal docente, docente administrativo, estudiantes y padres de familia, entorno al debido proceso en las acciones correctivas. De lo que se sigue se planteó como objetivos generales analizar la gestión del debido proceso en las acciones correctivas que realizan el personal docente, administrativo, estudiantes y padres de familia del CTP Abelardo Bonilla, y diseñar una propuesta en el área de gestión jurídica educativa para el personal docente y administrativo, padres de familia y estudiantes en torno al debido proceso en las acciones correctivas del CTP Abelardo Bonilla.

Este trabajo, que se presentó para optar por el grado y título de Maestría Profesional Gestión Jurídica de la Educación, se fundamentó sobre la investigación de documentos relativos a la educación y a su naturaleza; así como aquellos documentos relativos a la administración de la educación y la gestión jurídica de la misma; por esta razón, se consideraron como parte propia los procesos legales relativos a la educación y la jurisprudencia. Esta investigación parte del axioma según la cual a nivel educativo la

gestión jurídica se convierte en un imperativo al tiempo que es constitutivo a nivel administrativo del quehacer diario de los administradores educativos.

Se concluye que la mayoría de los individuos entrevistados poseen una noción o ideas en torno al debido proceso y el significado de las acciones correctivas. También que a lo interno de la organización se respecta el debido proceso y saben responder a la pregunta “¿en qué consiste?”. Una fortaleza es la identidad institucional que demostró tener toda la comunidad educativa.

El trabajo de Chacón (2012) es considerado como parte de estado del arte porque refiere al objeto de este estudio, en lo específico se trata de la referencia al debido proceso en la administración pública costarricense, ya que, como quedará detallado, el debido proceso constituye una manera de hacer buenas prácticas educativas.

El cuarto trabajo revisado que constituye este apartado se titula *Labor del coordinador académico en la gestión del currículo en las organizaciones educativas de secundaria pública*, con autoría de Carolina Mora Valenciano y publicada en el año 2011 en la Revista Gestión de la Educación. Esta investigación se centra en la figura de la coordinador académica, ya que este puesto “representa una pieza clave en el engranaje de la organización, dada la importancia de los procesos curriculares en la concreción de la misión y visión institucionales.” (p. 1).

Esta investigación analiza el papel del Coordinador Académico en las organizaciones educativas de secundaria pública, y analiza datos obtenidos por medio de la aplicación de dos cuestionarios aplicados a 21 directores y 22 coordinadores académicos de colegios. Estas instituciones pertenecen a las regiones educativas de San José y Desamparados.

Entre las conclusiones del estudio se menciona que el coordinador considera que su papel está estrictamente relacionado con el apoyo a la dirección y los docentes en todo lo



concerniente a la parte académica. Mientras que desde la perspectiva del director, el papel de la coordinación académica está asociado al éxito escolar, al rendimiento académico y al apoyo de los docentes en materia de planeamiento.

### **3. Investigaciones internacionales**

En cuanto a las buenas prácticas educativas y en consideración de estudios internacionales relativos al objeto de estudio planteado, se considera la tesis doctoral intitulada *De camino hacia el éxito escolar a partir de las (buenas) prácticas educativas en Enseñanza Secundaria Obligatoria* del año 2019 y adscrita a la Universidad de Barcelona. El autor es Mundakas (2019) y la tesis se basa en la comprensión teórica de los fenómenos del fracaso escolar y éxito escolar; para esto el trabajo considera los datos de la EUROSTAT y PISA para concentrarse en el caso educativo finlandés. El objetivo es analizar las prácticas del profesorado en etapa de Educación Secundaria Obligatoria, y, por lo tanto, *pública*, siendo esta una de las razones por la cuales se considera esta investigación como parte del estado del arte; público refiere aquí a Estatal y de gobierno.

La investigación tiene un enfoque eminentemente cualitativo y constituye un estudio de caso etnográfico en dos centros educativos en el norte de Finlandia, específicamente en Oulu, en diferentes etapas temporales (2006/7, 2008/9 y 2014/5). El material recopilado fue obtenido mediante entrevistas, observaciones y diario de campo.

Si bien el enfoque de la investigación se dirigió fundamentalmente hacia los docentes y sus (buenas) prácticas educativas, las conclusiones se fundan sobre una perspectiva de mayor envergadura al asumir una visión holística que depara en considerar (asimismo) el fenómeno educativo como una acción dirigida, planificada, organizada y liderada por personas. La conclusión a este respecto consiste en hallar que las buenas prácticas educativas y la alta calidad de la formación del profesorado no son exclusivamente resultado de la cuestión académica sino también del adecuado liderazgo del equipo directivo que trabaja junto a la comunidad educativa en general y en lo específico con las familias.

Eliana Alexandra Medina Moscoso (2019) ha publicado en la revista en la Revista Internacional de Apoyo a la Inclusión, Logopedia, Sociedad y Multiculturalidad el título *Buenas prácticas pedagógicas en la Institución Educativa Instituto Quimbaya (Quindío, Colombia): una mirada desde la formación del profesorado*, con lo cual se identifica la influencia en la formación del profesorado en cuanto a las buenas prácticas pedagógicas. La investigación es el resultado parcial de la tesis doctoral.

Utilizó como base el método cuantitativo y cualitativo, con la aplicación el instrumento ACADI, en el aparte referido al Profesorado y sus indicadores B.1, B.2 y B.3. Posteriormente los datos fueron analizados por medio del programa estadístico SPSS, arrojando resultados que evidencian que en dicho instituto no se desarrollan a cabalidad estrategias y prácticas de coordinación tanto entre docentes, los profesionales especialistas y el personal de apoyo, con tal de fortalecer las buenas prácticas pedagógicas. Esta investigación entiende por buenas prácticas pedagógicas “Una serie de acciones que todo educador utiliza para dar respuesta a la diversidad: organizar el aula de manera que permita la participación y cooperación entre los estudiantes, dar alternativas de elección, ofrecer variedad de actividades y contextos de aprendizaje, utilizar materiales diversos, dar más tiempo a determinados estudiantes, graduar los niveles de exigencias y otras que son el resultado de la creatividad del docente” (Medina, 2019. pp. 31-32).

De acuerdo con Manuel Castillo García (2015), en su tesis doctoral titulada *El rol de las buenas prácticas educativas en los centros docentes: organización, funcionamiento y docencia*, las (buenas) prácticas educativas han sido uno de los temas de interés y reflexión en los estudios e investigaciones científicas de los últimos años. Y señala que los primeros estudios se realizaron en base al desarrollo de trabajos que sugerían la necesidad de encontrar nuevas formas de hacer educación mediante el cambio de los métodos y estrategias. El problema que se atiende, en opinión del autor, es que “hoy día ha aparecido ... un nuevo concepto; el de “buenas prácticas” (,) con una vocación de

rentabilizar y visibilizar el esfuerzo realizado por un conjunto de profesionales que están desarrollando prácticas educativas con un éxito contrastado.”. Y el objetivo es “precisamente ... dar respuesta científica a esta necesidad que tiene la Administración Educativa, los centros y los propios profesionales, como medio que aporte soluciones a la educación”. (2015, p. 2)

Entre los resultados se encuentra que, dentro de las buenas practicas educativas, referidas a la organización, dirección y gestión de los centros educativos, todo centro es diferente a otro, a pesar que se sitúe en la misma localidad y barrio. De hecho se señala que “cada profesor al llegar a un centro incorpora su cultura (Owens, 1976, Weinert, 1985), y el centro se verá influenciado por la cultura de este” (p. 375). De mo que una buena práctica educativa que de fruto en un centro educativo, respecto a las formas de dirigir y organizar, puede que no de el mismo resultado en otro centro educativo.

El profesorado consultado en esta investigación subraya la necesidad de la “exportabilidad” de las buenas prácticas; para lo cual es necesario que el propio equipo directivo genere confianza en la innovación de propuestas o formas de realización. Según Castillo (2015), se coincide con otras investigaciones que establecen las características que deben tener las buenas practicas (Pérez, 2011; Zabalza; 2012), en el sentido de que una buena práctica debe ser transferibles a otras situaciones y al mismo tiempo que se puedan visibilizar.

## CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

### 1. Presentación

En el presente capítulo se desarrollan los elementos teóricos y las especificades conceptuales que sirven como punto de anclaje y de precisión para evitar la ambigüedad conceptual y determinar el universo teórico de la presente investigación. Esto es así bajo un criterio de utilidad y de simplicidad; pero también porque es atinado presentar los constructos teóricos que posibilitan la determinación de una estructura que, en tanto forma, permita cargar de un contenido preciso cada termino empleado y usado, de frente al tratamiento del objeto de estudio. Por último, es importante porque posibilita la contrastación y la verificación con los resultados derivados de la investigación al analizar el ejercicio discrecional, el quehacer de la coordinación académica y el liderazgo educativo en el Liceo Vicente Lachner y el Liceo Occidental, circuito 01 de la DREC.

De tal modo que se inicia este apartado desarrollando los conceptos generales relativos al objeto de estudio, su problema y su contextualización, para luego atender algunos conceptos específicos. En cuanto a lo primero, se precisa qué se entiende por educación, sociedad, individuo; administración y administración educativa; sistema educativo nacional costarricense; profesional en la administración de la educación; centros educativos públicos de secundaria y buenas prácticas educativas. En cuanto a lo segundo, se atienden las categorías específicas de liderazgo educativo, naturaleza de la coordinación académica, potestad discrecionalidad, y conocimientos y competencias en el campo jurídico de la educación y su administración.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), una vez que se ha planteado el problema de estudio y precisado su objeto (objetivos y preguntas de investigación), y cuando se ha evaluado su relevancia (justificación) y viabilidad, se debe sustentar teóricamente la propuesta. Según estos autores, “la perspectiva teórica proporciona una visión sobre dónde se sitúa el planteamiento propuesto dentro del campo de conocimiento” (p. 60).

Precisamente por esto, es que a continuación se presentan los apartados que sustentan teóricamente la investigación.

## **2. Educación, sociedad e individuo**

La educación es lo propiamente humano, vista desde una perspectiva filosófica (Fichte 2002, Hegel 2000 y Kant 2012); y se asocia directamente a la culturalización de los pueblos y a la permanencia y continuidad de las tradiciones, aunque precisamente por su constitución se relaciona también al cambio social. Fue Fichte (2002), quien siguiendo a Kant (2012), señaló en la obra *Algunas lecciones sobre el destino del sabio* de 1794 que todos los individuos tienen que ser educados para llegar a hacerse humanos en el sentido de la formación de la cultura y del espíritu cultural. Desde esta perspectiva, la educación se asocia a la formación, en el sentido del vocablo alemán *bildung*. Por esta razón, educación remite a una variante social y temporal según la cual la educación proporciona la herencia del conocimiento y de la cultura entre generaciones. La educación trasmite así la herencia, administra el pasado y lo trasfigura al presente, tornando la herencia cultura del conocimiento entre generaciones en saberes dinámicos y útiles en función del tiempo presente y del tiempo proyectado.

Educación refiere a un pilar fundamental para la sociedad y al desarrollo de un determinado país. No hay nación que suponga como proyecto propio la mejora social sino es por medio del avance y desarrollo educativo. La educación es esa instancia esencial que procura enseñar y formar personas, estudiantes y ciudadanos, por medio de la adquisición de conocimientos teóricos científicos, saberes técnicos y habilidades o destrezas, en diferentes áreas gnoseológicas y en diversos aspectos cívicos. Arroyo (2009) define la educación de la siguiente manera:

como un proceso que pretende estimular, guiar, desenvolver la personalidad de los niños y adolescentes, por medio de un conjunto de conocimientos y actividades

que potencien la inteligencia, las habilidades, destrezas y hábitos de esos niños y adolescentes (p. 3)

Pero también se relaciona con los sentimientos morales y espirituales (Arroyo, 2009, p. 3). Entonces la educación sobrepasa los límites de una simple exclusividad de transmisión de conceptos académicos, ya que busca formar a las personas estudiantes ciudadanos en función del desarrollo de habilidades y destrezas para atender la actividad social tanto académica como espiritual y culturalmente.

### **3. Administración y administración educativa**

Martínez (2012) define la administración como un proceso estructurado que integra diversos recursos, los cuales están dirigidos a la consecución de determinadas metas y fines propuestos. Además, agrega que la administración debe comprender los siguientes conceptos: proceso, estructura y utilización de recursos, dirección para el logro de metas por medio de la ejecución de tareas y entorno organizacional (Martínez, 2012, pp. 10-11).

Por otra parte, Chiavenato (2006) considera que la tarea básica de la administración es hacer las cosas por medio de las personas de manera eficaz y eficiente. También considera que la eficiencia y la eficacia con que las personas realizan el trabajo en conjunto para conseguir los objetivos comunes depende a su vez de la capacidad de quienes ejercen la función administrativa. Incluso

El éxito de un administrador depende más de su empeño y de cómo trata a las personas y las situaciones (...) depende de lo que el administrador logra y no de lo que es. Este desempeño es el resultado de las habilidades que el administrador tiene y utiliza. (Katz citado por Chiavenato 2006, p. 3).

De hecho, la habilidad, entendida como la capacidad de transformar conocimiento (teórico) en acción, es el resultado de un desempeño esperado. Y existen tres habilidades

para el desempeño administrativo: técnica, humana y conceptual. Entonces, la administración supone las personas administradoras y las capacidades de éstas en conjunto como miembros de un equipo de trabajo.

El término administración educativa refiere a la planificación y organización del trabajo de las personas docentes, docente administrativo y del cuerpo personal administrativo involucrado en el sistema educativo y que ejecuta el accionar de éste, atiende el servicio público educativo y pone en práctica los procesos de enseñanza y aprendizaje. Asimismo, administración educativa hace referencia a la gestión de recursos materiales y económicos en función de los fines y objetivos planteados en la política pública educativa.

Como disciplina, la administración de la educación se nutre de distintas áreas disciplinares: las ciencias de la educación, la teoría administrativa en general y disciplinas como la Psicología, la Sociología, la Economía, el Derecho y Ciencias Políticas, entre otras. (Salas, 2003). Todo este contexto disciplinar la hace poseedora de una posición epistemológica holística, lo que le da la capacidad de actuar en los variados entornos sociales a los que se somete la educación; entornos característicos por un sinnúmero de dificultades, como la deserción, la pobreza, la equidad, la infraestructura, y la preocupante exclusión educativa, entre otros. Estos desafíos exponen a la administración de la educación a su principal reto: a su capacidad de gestión en aras de la construcción de un desarrollo sostenible con equidad, calidad y justicia. (Garbanzo y Orozco, 2007, pp. 98- 99).

Por otra parte, según Kaufman (citado por Martínez 2012), identifica seis etapas para entender la función administrativa. Estas son: identificación de las principales necesidades y problemas, determinación de las necesidades para resolver el problema y alternativas de solución, selección de los medios y estrategias para la solución, implementación de estrategias, evaluación de la eficacia de realización y revisión de las etapas previas para asegurar el funcionamiento del sistema.

#### **4. Sistema educativo nacional costarricense**

El sistema educativo nacional refiere a la educación formal la cual es una “educación institucionalizada e intencionada, organizada por entidades públicas y organismos privados acreditados que, en su conjunto, constituye el sistema educativo formal del país.” (UNESCO, 2011, p. 13). De tal modo que un sistema educativo se relaciona con la educación institucionalizada porque supone la participación del Estado en medida que regula, organiza y brinda el servicio, o bien, acredita los organismos privados para que desarrollen el servicio.

De acuerdo con Briceño y Hidalgo (2018), la educación formal se caracteriza principalmente por disponer de programas de educación reconocidos por las autoridades nacionales; los cuales son previos al ingreso del mercado laboral; “incluye la educación vocacional, educación para necesidades especiales y educación para adultos; existe una organización que proporciona actividades educativas estructurales; se imparte en centros educativos cuya función primordial es impartir educación de tiempo completo; y atiende la educación en todos los grupos de edad” (p. 35).

La principal distinción entre educación formal-escolarizante y no-formal es la participación del Estado orientando las prácticas y suponiendo fines societales, en independencia de la educación formal-escolarizante no Estatal (privada). En el sistema formal existe el involucramiento gubernamental, sea este por medio de la instrucción o de la supervisión, pero en la educación informal no escolarizante, la participación de instituciones públicas es nula o casi nula. Esta precisión es importante porque la investigación se enfoca en el sistema educativo formal de secundaria en la DREC, en el circuito 01.

Otra característica de los sistemas educativo nacionales formales es disponer de fines u objetivos. En el caso nacional costarricense, estos están establecidos en la Ley Fundamental de Educación (Asamblea Legislativa, 1957), en el artículo 2. Los fines que



se proponen son amplios en su espectro y van desde el desarrollo de la individualidad de la persona hasta la conciencia ciudadana nacional.

### **5. Profesional en la administración de la educación**

La función de las personas directoras de centros educativos son una figura del rol profesional y de funcionamiento primordial porque se parte del reto y de la responsabilidad de dirigir y organizar el servicio educativo. Esto se evidencia en la definición y concepción que Carvajal (2015) proporciona del profesional en administración de la educación. Según la autora, es necesario que la persona directora, como gerente de una organización escolar y en virtud de su rol como superior jerárquico del personal, de las personas estudiantes y de los encargados legales, “posea una serie de competencias que le permitan enfrentar los retos que día a día se le presentan en su ambiente de trabajo” (p. 10). Cons (2004) lo señala así “los administradores educativos deben reunir las competencias necesarias para abordar los diferentes fenómenos que surgen tanto a lo interno como a lo externo de las organizaciones educativas” (p. 1).

García, Rojas y Campos (2000) afirman:

El director es la autoridad formal de la institución educativa. Se espera de él el ejercicio del liderazgo en las diversas labores que desempeña y responsable de la eficacia y del progreso de la institución (...) está encargado de dirigir una organización compuesta por diversos actores sociales: docentes, secretarías, conserjes, alumnos, padres de familia; su labor es compleja ya que administra recursos físicos y didácticos, personas y programas educativos. (p. 20)

De hecho, la responsabilidad del puesto y de las funciones exceden las instancias físicas del centro educativo y de la población estudiantil. Se relaciona esto con una instancia de mayor envergadura y de interés nacional. El papel, función y agencia de las personas directores de las organizaciones educativas, en su rol como líderes del proceso

pedagógico y de los actores de la comunidad educativa, cumplen con responsabilidades fundamentales del logro de las políticas educativas nacionales e internacionales.

## **6. Centros educativos públicos de secundaria**

Esta categoría refiere al sistema educativo nacional costarricense. Específicamente refiere a la secundaria entendida como los grados escolares del Ciclo III y del Ciclo Diversificado. Esta categoría de centros educativos públicos de secundaria también denota la acepción educativa y estatal propia de la prestación del servicio público. Se asocia entonces al servicio estatal público de educación, con lo cual, a su vez, se relaciona con la *res* pública del derecho público administrativo.

A su vez refiere al resultado de un proceso de configuración de la categoría de Estado nacional y del Estado moderno. La educación como sistema abierto, y que procura la ampliación y la cobertura social y cultural de los individuos, es una expresión del movimiento filosófico de la Ilustración y de pretensión de características de la clase burguesa, desde el punto de vista genealógico e histórico.

Los centros educativos públicos de secundaria en el sistema educativo costarricense son antiquísimos. Su origen se dio sobre la base posterior de la gestación del Estado y se acometió para configurar la idea de nación. Su expresión álgida es la Reforma de la Escuela Graduadas de 1886.

## **7. Buenas prácticas educativas**

Esta categoría refiere a prácticas ejecutas dentro del espectro de la función pública estatal en procura de mejores resultados. Por la especificidad, se trata de prácticas administrativas orientadas al servicio educativo estatal público en procura de la obtención de mejores resultados al momento de dar el servicio.

De hecho, esto se adscribe a un movimiento con antesala, ya que después de más de dos décadas de aplicación de reformas en el ámbito de la gestión pública en América Latina,

se observa ahora algún interés creciente por el intercambio de experiencias de gestión “exitosas” o con algún grado de reconocimiento a partir de concursos (Armijo, 2004, p. 1)

Si bien no se puede hablar de un proceso generalizado en las iniciativas gubernamentales de la región, se observa un interés creciente por compartir y generar alguna suerte de sistematización de “buenas prácticas” en temas de gestión pública a niveles nacionales, federales y locales. La fuente de dichas prácticas es en general las bases de datos de los premios a la calidad y/o a la innovación, los concursos de buenas prácticas los cuales pueden tener o no premios o reconocimientos explícitos. Los ámbitos en los cuales se generan estas prácticas son muy diversos, pero en su mayor parte se refieren a la amplia gama de áreas que comprende la gestión pública: planificación institucional, presupuestación y control de gestión, evaluación, uso de indicadores de desempeño, atención al usuario, calidad de servicio mecanismos de quejas de ciudadanos usuarios, gobierno electrónico. (Armijo, 2004, p. 1).

Refiere esta categoría a la gestión pública y a la administración, en cuanto a las actividades de planificación institucional, presupuesto y fiscalización. Pero también a la evaluación y al uso de indicadores de desempeño para determinar la evaluación misma. Además, considera la atención al usuario y la calidad de servicio dado para con los ciudadanos usuarios. Esto en procura del mantenimiento y desarrollo en la calidad de la prestación del servicio educativo.

En consideración del Sistema Regional de Información sobre Buenas Prácticas de Gestión Pública en América Latina y El Caribe (SIPAL) (SIPAL 2014), la iniciativa de valorar

las buenas prácticas de gestión pública, en consideración de información, está orientada a recoger, sistematizar y difundir aquellas prácticas de gestión (de

buenas prácticas educativas), desarrolladas en las instituciones (educativas) que integran el gobierno central (MEP y política pública educativa) reconocidas por el sistema como representativas de un método de trabajo superior o de una práctica de gestión innovativa, a través de su comparación con experiencias desarrolladas en instituciones y procesos similares. (p. 2)

Según Armijo (2004) una buena práctica se puede entender genéricamente como una manera de organizar un proceso de trabajo tal, que procure garantizar la obtención de buenos estándares de desempeño comparativos. “Pero una buena práctica en el ámbito de lo público puede ser entendida, desde el punto de vista de la definición clarificadora como un método superior o una práctica innovativa que contribuye a mejorar el desempeño de un proceso” (p. 5). Desde este punto de vista, las buenas prácticas educativas implementadas en los centros educativos se relacionan con la perspectiva comparada, el sector público estatal, la innovación y la mejora del proceso en consideración de objetivos planteados. SIPAL (2014) considera que las buenas prácticas de gestión pública estatal se asocian a los siguientes criterios: solución a un problema, resultados logrados, innovación, replicabilidad y sustentabilidad. Y lo define como “una experiencia sistematizada y documentada que tenga como fundamento la aplicación de métodos de excelencia y/o innovativos que agreguen calidad adicional al desempeño de los distintos procesos de la gestión pública.” (p.12). El Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES 2006), entiende las buenas prácticas como “aquellas experiencias innovadoras, eficientes y eficaces efectivamente implementadas” (p. 18), y señala que los sistemas de buenas prácticas tienden principalmente dos objetivos: “difundir experiencias relevantes o generar espacios de intercambio que faciliten el aprendizaje colaborativo entre actores involucrados” (p. 57).

Las buenas prácticas educativas son aquellas acciones que se configuran entre la dirección institucional y la coordinación académica de acuerdo con acciones asociadas a la implementación y mejora del desarrollo pedagógico, el trabajo por resultados y objetivos, la innovación, replicabilidad y sustentabilidad. Debido a que procuran ser

prácticas sistemáticas y programáticas, se asocian a la transparencia y la solución de problemas del desarrollo pedagógico institucional.

### **8. Liderazgo pedagógico**

La categoría de liderazgo pedagógico se relaciona a la categoría de profesional en la administración de la educación, pero refiere en el modo de gestionar el servicio educativo para la consecución de los objetivos mediante buenas prácticas pedagógicas.

De acuerdo con Montecinos, Aravena y Tagle (2016), los líderes deben comprender y estar atentos a las tendencias del cambio educativo más sistémico. Se trata de sistemas educativos que promueven enseñanza y aprendizajes focalizados en cada persona estudiante en particular, menor énfasis en el control, y más autonomía y responsabilidad profesional; confiando en las capacidades de las personas docentes y directivos para mejorar sus centros escolares.

Los sistemas educativos que se caracterizan por ser referentes de calidad y de equidad en el mundo, promueven genuinamente las relaciones de cooperación y confianza entre e intra escuelas. “Liderar estos nuevos sistemas educativos implica desarrollar capacidades de liderazgo con nuevos enfoques y atributos, asociados a las capacidades de aprender colectivamente con los profesores y la comunidad, en vinculación directa con el núcleo pedagógico” (Montecinos, Aravena y Tagle, 2016, p. 6).

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE 2013), los equipos directivos en todos los niveles tienen así un desafío de liderazgo exigente que se configura alrededor de desarrollar un pensamiento sistémico que le permita una comprensión coherente del sistema educativo, generar entornos de aprendizaje innovadores, estar socialmente conectado a través de la generación de comunidades de aprendizaje, y reconocer y promocionar nuevos liderazgos (incluso no formales), generando una mayor distribución del liderazgo.

## **9. Coordinación académica**

Según Mora (2011), la figura de coordinación académica se encarga, directamente, de impulsar el trabajo de profesores, profesoras y estudiantes. Y es responsabilidad suya “poner en marcha los planes y programas de estudio diseñados para cada uno de los niveles;”. También debe “dar seguimiento a los profesores y profesoras en los aspectos técnicos del trabajo, asesorarlos en sus dificultades y apoyarlos en todo momento, además de mantener un programa de formación del profesorado que promueva las buenas prácticas velando por la calidad de la educación.” (p. 16).

La persona coordinadora académica de la institución, con tal de desarrollar las funciones, debe fundamentar el trabajo en cuatro principios generales. Estos son: 1. Reflexión: se busca que la comunidad docente asuma una conciencia crítica acerca del quehacer pedagógico y se vea motivado a plantear nuevas propuestas que posibiliten la constante superación de los procesos de enseñanza y aprendizaje. 2. Planeación: se pretende garantizar la estabilidad de estos mismos procesos, asegurando los recursos didácticos y la formación de los docentes y estableciendo mecanismos de verificación y validación que permitan asegurar la calidad del servicio que se ofrece a la comunidad educativa. 3. Investigación: entendida como la oportunidad que tiene la institución de conocer los distintos avances en el campo educativo nacional o internacional, con el fin de retroalimentar los procesos internos y poder rediseñar un currículo ajustado a las necesidades de las nuevas generaciones de estudiantes. Y 4. Participación: se plantea como la posibilidad que todos los miembros de nuestra comunidad educativa (estudiantes, padre de familia, docentes, personal de apoyo, administrativo y de servicios) tienen de hacer sus aportes para que los procesos de enseñanza y aprendizaje sean cada vez más eficaces, de tal modo que realmente sirvan en la consolidación de la misión y visión institucional. (Mora, 2011, p. 16).

La importancia de esta figura radica en la incidencia de la gestión y desarrollo pedagógico de la institución escolar. Por lo tanto, es de remarcar las características profesionales y la experiencia en el ámbito escolar, ya que debe ser proactiva, capaz de

resolver problemas, pensar de manera innovadora e integrar personal de la comunidad educativa.

#### **10. Naturaleza jurídica de la Coordinación académica**

Dentro del estatuto de Servicio Civil costarricense no existe la descripción del puesto de coordinación académica. Sin embargo, en el año 2008 el Ministerio de Educación Pública (MEP), por medio de una directriz del viceministerio académico pública un documento que refiere directamente a las tareas del cargo. Esta Circular DVM-029-2008 (MEP 2008), fue retomada por la Dirección de Asuntos Jurídicos del MEP en el año 2013 para aclarar los lineamientos y naturaleza del cargo, así como sus funciones y determinar si es legalmente la persona directora de cada centro educativo, o si puede delegar, las observaciones de clase a la figura de coordinador académico.

En cuanto a la Circular DVM-029-2008 “Naturaleza del Trabajo de Coordinación Académica” (MEP 2008), se indica que su naturaleza es la “Colaboración en la planificación, coordinación, seguimiento y evaluación de las actividades curriculares que se realizan en un centro educativo”; y sus tareas son:

1. Colabora en las actividades curriculares institucionales.
2. Promueve y capacita al personal docente en aspectos curriculares procurando la actualización e innovación de los métodos y técnicas de enseñanza y aprendizaje.
3. Propicia estrategias óptimas para el desarrollo integral de los y las participantes en el proceso de enseñanza y aprendizaje.
4. Coordina, planifica y da seguimiento a programas de desarrollo curricular a nivel institucional.
5. Organiza reuniones, cuando sea necesario, con los departamentos especializados, para proponer estrategias y técnicas que contribuyan al mejoramiento curricular.

6. Da seguimiento al desarrollo de las actividades curriculares del personal docente e informa los resultados a la Dirección.
7. Realiza un diagnóstico de las necesidades de formación profesional para promover procesos de capacitación y actualizar al personal. Coordina con las diversas instituciones procesos de capacitación tanto para el personal docente, los estudiantes y las familias que así lo requieran.
8. Colabora en conjunto con el Comité de Evaluación y el Departamento de Orientación en el análisis cuantitativo y cualitativo del rendimiento en cada asignatura y nivel, para promover estrategias por departamento que mejoren el proceso de enseñanza-aprendizaje.
9. Asesora y orienta al personal docente en el cumplimiento de las directrices curriculares establecidas por el MEP.
10. Facilita al personal docente los programas de estudio y otros documentos que requieran en la labor docente.
11. Recibe y revisa el planeamiento didáctico de los y las docentes y da recomendaciones pertinentes.
12. Participa en reuniones mensuales con la dirección del Centro Educativo o en el momento en que así lo requiera la dirección, con el fin de informar sobre la marcha regular de la institución y valorar situaciones propias del quehacer institucional, vinculante al puesto; además de proponer acciones que propicien el logro de objetivos curriculares.

### **11. Potestad discrecionalidad**

La discrecionalidad es uno de los dos tipos de potestades administrativas, la otra es la potestad reglada. La potestad reglada es aquella que está debidamente normada por el ordenamiento jurídico y en consecuencia es la ley misma la que determina cuál autoridad debe actuar, en qué momento y en qué forma. De modo que no se da el caso de hacer uso de una valoración subjetiva, sino que la decisión en que consista el ejercicio de la potestad es “obligatoria en presencia de dicho supuesto y su contenido no puede ser configurado libremente por la Administración, sino que ha de limitarse a lo



que la propia ley ha revisto sobre ese contenido de modo preciso y completo” (Fuentemayor 2006, citado en CIJUL 2021).

La potestad discrecional otorga, a diferencia de la potestad reglada, un margen de libertad de apreciación de la autoridad. Pero el margen de libertad de apreciación que goza la administración en el ejercicio de las potestades discrecionales no es extralegal, al contrario, el margen de libertad es remitido y restringido por el ordenamiento jurídico. De modo no hay discrecionalidad al margen de la ley sino “solo virtud de ley y en la medida en que la ley haya dispuesto.” (CIJUL 2021). Por esto, la potestad administrativa de discrecionalidad no constituye una potestad extralegal, sino más bien, el ejercicio de una potestad debidamente atribuida por el ordenamiento jurídico.

## **12. Conocimientos y competencias en el campo jurídico de la educación y su administración**

De acuerdo con Carvajal (2015) “Los conocimientos y competencias del personal directivo son aquellos saberes cognitivos en el campo jurídico de la educación y su administración, así como las habilidades interpersonales, comunicativas y físicas que requieren los administradores de la educación” (p. 14).

Los conocimientos y las competencias en el campo jurídico de la educación y su administración cual se asocian al ejercicio profesional del puesto como líder de organizaciones educativas con suceso en una determinada sociedad con exigencias y expectativas. Precisamente por esto, los conocimientos y las habilidades de los aspectos legales del derecho administrativo que deben poseer las personas directoras de los centros de secundaria son una manera de atender éstos desde el punto de vista de la gestión educativa (implementación de buenas prácticas educativas y el liderazgo pedagógico directivo).

Por otra parte, Carvajal (2015) remite a los conocimientos y competencias a nivel cognitivo del profesional en la administración del servicio educativo como el deber

“poseer un amplio manejo del ordenamiento jurídico que atañe su quehacer como gerente del centro educativo.” (p. 14).

Los conocimientos y habilidades de los aspectos legales del ejercicio discrecional de la coordinación académica que deben poseer las personas directoras y coordinadores académicos de los centros de secundaria en el circuito 01 de la DREC, de cara a la gestión educativa entendida como implementación de prácticas educativas en materia pedagógica asociadas liderazgo pedagógico directivo, son un saber un teórico y fundamentado desde el punto de vista legal y con interés pedagógico que se ejerce y aplica como uso y práctica, por medio de actos, de actividades o procedimientos, con tal de orientar programas y alcanzar objetivos, o bien resolver problemas a nivel praxiológico modificando la realidad inmediata.

## CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO

### 1. Enfoque y tipo de investigación.

Al ser el proceso educativo una ciencia no exacta y por la naturaleza misma de los objetivos planteados, esta investigación se enmarca dentro del paradigma interpretativo, también llamado naturalista, emergente, alternativo y constructivista, ya que busca comprender, entender e interpretar el sentido y significado de los actos humanos. (Abarca, Alpízar, Rojas y Sibaja, 2013, p. 15). Es además contextual y adecuado al asunto estudiado; esta investigación no pretende obtener explicaciones causales, generar leyes y predecir.

El enfoque de esta investigación es mixto, de tal modo que durante el proceso se “recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos para responder a un planteamiento del problema.” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 755). Este enfoque se fundamenta en la triangulación de métodos mixto, de allí que se considere como metodología sintética interpretativa (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 756). Se recopila información sobre la experiencia que tienen los sujetos de información mediante la encuesta estructura al cuerpo docente y entrevistas a las personas directoras y coordinadoras académicas; también realiza análisis documental como técnica de recopilación.

Mediante el enfoque mixto “se logra una perspectiva más precisa del fenómeno” y la percepción del fenómeno es más “integral, completa y holística” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 756). Asimismo, hace posible “obtener una comprensión profunda de los significados y definiciones de la situación tal como nos la presentan las personas, más que la producción de una medida cuantitativa de sus características o conducta.” (Salgado, 2007, p.71).

Este enfoque mixto extrae significado de los datos sin necesidad de reducirlos a números y/o analizarlos estadísticamente, aunque también puede utilizar el conteo en el análisis

(Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.10), Además, “analiza la calidad o cualidad de las relaciones, actividades, situaciones o materiales de una forma holística y generalmente a través de un tratamiento no numérico de los datos.” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 528) sin que se usen paquetes estadísticos de procesamiento de datos.

## **2. Sujetos participantes**

Esta investigación es, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), calificada como descriptiva, y participan 2 personas directoras, 2 personas coordinadores académicos y el cuerpo docente de los centros educativos. Estas organizaciones pertenecen al circuito 01 de la DREC. De acuerdo con Dankhe (1989), los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar” (p. 358). En cuanto al área de la investigación educativa, esta es una investigación evaluativa, en el sentido que pretende acometer un análisis de la gestión de los centros educativos públicos de secundaria en procura de la implementación de prácticas educativas con recurso en el ejercicio discrecional de la coordinación académica y el liderazgo pedagógico directivo.

## **3. Diseño de investigación**

Por la naturaleza del paradigma interpretativo y del enfoque mixto, el diseño de esta investigación es descriptiva sobre un estudio de caso (McMillan y Schumacher, 2005, pp. 44-47 y Villabella, 2015, pp. 926-927). El diseño en investigación descriptiva hace refiere al abordaje general que se va a utilizar en el proceso de investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 470), y alude a dos aspectos fundamentales: el método y las técnicas de investigación. De acuerdo con Abarca, Alpízar, Rojas y Sibaja (2013), “el método es el procedimiento o serie de pasos que ordenan la actividad científica, mientras las técnicas son el conjunto de reglas y operaciones para el manejo

de instrumentos que auxilian la aplicación del método.” (p. 59), de allí que la elección del diseño depende, principalmente, del problema de investigación planteado.

Según Muñoz, Quintero y Munévar (2001), la práctica educativa es un objeto de estudio que se adapta muy bien a las características de este diseño de investigación, debido a que reúne ciertas condiciones, tales como que el investigador permanece en el terreno, hace observación participante, elabora diarios de campo y registros de sus observaciones, interactúa con las personas y actúa en un contexto natural. En la construcción del objeto de estudio, el investigador categoriza la información y da sentido a los lugares, los momentos y las acciones en el proceso mismo de la investigación.

El tipo de investigación es interactiva. En palabras de Villabella (2015), este tipo de investigación “aborda objetos, fenómenos o procesos factuales de los que percibe rasgos, propiedades o manifestaciones.” (p. 926). Según McMillan y Schumacher (2005) estos diseños se pueden agrupar en lo que se ha “denominado investigación interactiva, empírica o de campo la cual implica el empleo de técnicas cara a cara para recoger los datos de los sujetos involucrados en el estudio, es decir, para acceder a la perspectiva de los(as) informantes en sus escenarios naturales.” (p. 44)

#### **4. Técnicas de recopilación de datos y de análisis de datos**

La entrevista es una técnica de recopilación de datos cualitativos que se caracteriza por ser sistemática y propositiva, es decir, se plantea en función de atender un determinado propósito. En términos generales, refiere a la interacción entre dos o más personas, una de ellas aborda mediante preguntas a la otra, con el fin de obtener información sobre cuestiones concretas planteadas del problema de investigación.

Según Bavaresco (2013), la entrevista consiste en la obtención de los datos de manera verbal por parte de un sujeto informante, el cual constituye la parte de fuente primaria (p. 108). Asimismo, puede entenderse la entrevista como una instancia para intercambiar

información; a través de preguntas y de respuestas se logra la construcción conjunta de significados respecto a un tema.

La entrevista en tanto técnica, tiene una estructura y una finalidad, sin embargo, es más íntima, flexible y abierta que en la investigación cuantitativa, de acuerdo a Abarca, Alpizar, Rojas y Sibaja (2013, p. 99). Para su correcta aplicación, se debe contar con una guía de entrevista, la cual “tiene la finalidad de obtener la información necesaria para responder al planteamiento.” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 407). Según Hernández, Fernández y Baptista, (2010, p. 404), las preguntas de esta técnica “son abiertas y neutrales, ya que pretenden obtener perspectivas, experiencias y opiniones detalladas de los participantes, en su propio lenguaje.”

Para realizar el análisis de datos, al tratarse de una investigación de enfoque cualitativo, paradigma interpretativo y de tipo de estudio descriptivo, se toma en cuenta los datos expuestos en la aplicación de la entrevista como medio de recopilación de datos. Se analizan los resultados obtenidos de la aplicación de la técnica.

### **5. Categorías de análisis**

Para la presente investigación se tiene como categorías y unidades de análisis las siguientes: 1)- funciones que desempeña la coordinación académica en el centro educativo, 2)- espacios de conjunción de liderazgo pedagógico directivo y la coordinación académica, 3)- aspectos de potestad discrecional que ejerce la coordinación académica, y 4) mecanismos por los cuales la dirección institucional evalúa la gestión pedagógica de la coordinación académica. A continuación, se realiza la siguiente operacionalización de objetivos que incluyen categoría de análisis, definición conceptual y operacional, también los indicadores e instrumentalización.

### **6. Operacionalización**

**Tabla 01. Operacionalización del objetivo específico 01.**

### **Identificar el quehacer de la coordinación académica en el centro educativo.**

<b>Objetivo general:</b> Analizar la potestad discrecional, el quehacer de la coordinación académica y el liderazgo educativo en el Liceo Vicente Lachner y el Liceo Occidental, circuito 01 de la Dirección Regional de Educación de Cartago.
<b>Objetivo específico:</b> Identificar el quehacer de la coordinación académica en el centro educativo.
<b>Categoría de análisis:</b> Funciones y tareas que ejerce la coordinación académica en los centros de secundaria en el circuito 01 de la dirección regional de educación de Cartago.
<b>Definición conceptual:</b> Funciones que desempeña la persona encargada de la coordinación académica como responsable de asesorar al cuerpo docente institucional en lo que respecta a la programación, organización y asesoramiento de las actividades pedagógicas y aplicación de materia curricular que se acometen en la organización educativa (Mora 2011).
<b>Definición operacional:</b> Las funciones de la coordinación académica institucional son las actividades y tareas establecidas y asignadas por la naturaleza del cargo en cuando acciones de planificación, coordinación, seguimiento y evaluación de las actividades curriculares y orden pedagógico (MEP 2008).
<b>Indicadores:</b> 1. Funciones que cumple. 2. Actividades que desarrolla.
<b>Instrumentalización:</b> Entrevista a persona coordinadora académica institucional, persona directora y aplicación de cuestionario a personal docente.

**Fuente:** Elaboración propia

### **Tabla 02. Operacionalización del objetivo específico 02.**

#### **Identificar los espacios de conjunción de liderazgo pedagógico directivo y la coordinación académica.**

<b>Objetivo general:</b> Analizar la potestad discrecional, el quehacer de la coordinación académica y el liderazgo educativo en el Liceo Vicente Lachner y el Liceo Occidental,
--

circuito 01 de la Dirección Regional de Educación de Cartago
<b>Objetivo específico:</b> Identificar los espacios de conjunción de liderazgo pedagógico directivo y la coordinación académica.
<b>Categoría de análisis:</b> Espacios de conjunción entre el liderazgo educativo y la coordinación académica.
<b>Definición conceptual:</b> El liderazgo hace referencia a la influencia interpersonal ejercida por la persona en una específica situación mediante el proceso de la comunicación humana (Chiavenato 2006). El liderazgo es a un estado de constante construcción que supone el reconocimiento de la otra parte ontológica de las organizaciones, se trata de la lógica del reconocimiento intersubjetivo entre las partes.
<b>Definición operacional:</b> Espacios de conjunción de liderazgo educativo y la coordinación académica referidos a la gestión de objetivos orientados al desarrollo de procesos institucionales organizados en procura de la implementación de la corriente pedagógica ministerial del servicio educativo expresados así en la política educativa nacional y en la doctrina pedagógica educativa.
<b>Indicadores:</b> 1. Gestión educativa mediante planificación y organización de actividades académicas y curriculares. 2. Toma de decisiones, resolución de problemas, comunicación y administración del servicio educativo dentro del marco de la ley y la política educativa.
<b>Instrumentalización:</b> Entrevista a persona coordinadora académica institucional, persona directora y aplicación de cuestionario a personal docente.

**Fuente:** Elaboración propia

### **Tabla 03. Operacionalización del objetivo específico 03.**

#### **Determinar los aspectos de potestad discrecional que ejerce la coordinación académica.**

<b>Objetivo general:</b> Analizar la potestad discrecional, el quehacer de la coordinación académica y el liderazgo educativo en el Liceo Vicente Lachner y el Liceo Occidental, circuito 01 de la Dirección Regional de Educación de Cartago
---



<b>Objetivo específico:</b> Determinar los aspectos de potestad discrecional que ejerce la coordinación académica.
<b>Categoría de análisis:</b> aspectos de potestad discrecional de la coordinación académica.
<b>Definición conceptual:</b> La potestad discrecional es la potestad que otorga un margen de libertad de apreciación de la autoridad; pero no constituye una potestad extralegal, sino más bien el ejercicio de una potestad debidamente atribuida por el ordenamiento jurídico, pero con margen de libertad de apreciación. No hay discrecionalidad al margen de la ley sino “solo virtud de ley y en la medida en que la ley haya dispuesto.” (CIJUL 2021).
<b>Definición operacional:</b> Los márgenes de libertad otorgado por el legislador (reglamento, circular) a la coordinación académica para que actúe conforme la ley, la oportunidad y necesidad.
<b>Indicadores:</b> 1. Conocimiento de la política educativa nacional. 2. Situaciones de oportunidad en que la coordinación académica desarrolla el ejercicio discrecional.
<b>Instrumentalización:</b> Entrevista a persona coordinadora académica institucional, persona directora y aplicación de cuestionario a personal docente.

**Fuente:** Elaboración propia

#### **Tabla 04. Operacionalización del objetivo específico 04.**

**Conocer los mecanismos por los cuales la dirección institucional evalúa la gestión pedagógica de la coordinación académica y el liderazgo pedagógico directivo.**

<b>Objetivo general:</b> Analizar la potestad discrecional, el quehacer de la coordinación académica y el liderazgo educativo en el Liceo Vicente Lachner y el Liceo Occidental, circuito 01 de la Dirección Regional de Educación de Cartago
<b>Objetivo específico:</b> Conocer los mecanismos por los cuales la dirección institucional evalúa la gestión pedagógica de la coordinación académica.
<b>Categoría de análisis:</b> mecanismos por los cuales la dirección institucional evalúa la gestión pedagógica de la coordinación académica.

**Definición conceptual:** Instancia evaluativa mediante la cual la dirección institucional obtiene un enjuiciamiento de la gestión pedagógica desarrollada por la coordinación académica.

**Definición operacional:** son las categorías analíticas y razonadas usadas por la dirección institucional como criterios para determinar la gestión pedagógica desarrollada por la coordinación académica.

**Indicadores:**

1. Cumplimiento de las funciones relacionadas con la gestión pedagógica.
2. Impacto de las funciones desarrolladas.

**Instrumentalización:** Entrevista a persona coordinadora académica institucional, persona directora y aplicación de cuestionario a personal docente.

**Fuente:** Elaboración propia.

## CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 1. Dirección institucional del Liceo Vicente Lachner

Para este apartado se ha considerado el criterio de Marjorie Chaves, persona a cargo de la dirección del centro educativo Dr. Vicente Lachner Sandoval, quien señala que la coordinación académica asume tareas como la revisión de planes y emisión de recomendaciones; también planeación de horarios especiales a partir de lo que determina la dirección y brindar atención a grupos estudiantiles ante ausencias de profesores que no fueron planificados. En este sentido, la directora refiere a las circulares enviadas por el MEP como principal insumo, aunque de un modo general, para la asignación de tareas de la coordinación académica.

Asimismo, se valora con la entrevistada la capacidad de la posición de la coordinación académica para capacitar o compartir conocimientos con el cuerpo docente. En este particular, se halló que la coordinación académica brinda capacitación en temas puntuales a los docentes, aunque la coordinación no recibe capacitaciones de parte del MEP. De hecho, únicamente se menciona una capacitación en el curso lectivo 2022, la cual trató sobre ataques con armas.

Por otra parte, al consultarle a la entrevistada por las características de la relación entre la coordinación académica y la dirección, la persona directora del centro destaca que esta debería ser una relación estrecha. La dirección considera esta relación como profesional y cataloga a la coordinación académica como el de una “mano derecha” para la dirección, principalmente por la necesidad de apoyo para suplir las necesidades de una población docente y estudiantil numerosa. “Es una relación profesional y estrecha (...) es mi mano izquierda y derecha” (Chaves 2022).

En este sentido, es relevante tener en cuenta que, en opinión de la dirección del Liceo Vicente Lachner, las funciones generales que puede asumir la coordinación académica y el tamaño de la población del centro educativo, dificultan una evaluación global de la

coordinación académica en el sistema educativo costarricense. No existen parámetros ni criterios estandarizados. Además, se infiere de la entrevista que las cargas de trabajo de las direcciones de los centros educativos impactan severamente el alcance y la carga de trabajo también que se asigna a la coordinación académica.

En términos de habilidades requeridas para el ejercicio de la coordinación académica, la entrevistada considera que tener conocimientos en administración, currículum y pertenecer al área académica son fundamentales; además, debe poseer habilidades de liderazgo, trabajo en equipo, capacidad para solventar y reorientar dudas o consultas del cuerpo docente, así como asertividad para comunicar a los docentes áreas de mejora en aspectos como los planeamientos didácticos. A pesar de esto, la dirección confirma la inexistencia de capacitación directa por parte del MEP para el ejercicio del rol.

Por su parte, en materia de áreas de mejora y recomendaciones para la coordinación académica, se considera, según Chaves (2022), como no recomendable rotar la posición académica anualmente. Esto coincide con la necesidad de contar con un perfil en capacidad de construir y mantener relaciones asertivas y positivas con el equipo de trabajo de la institución.

En cuanto a la evaluación del desempeño de la coordinación académica por parte de la dirección, se considera el informe mensual que los académicos envían a la dirección; lo que le convierte en el principal insumo utilizado para mejora del puesto. No se mencionan reportes o bases de datos que mantenga registros históricos que permitan cuantificar las evaluaciones sobre el rol en el tiempo.

Finalmente, se destaca el interés mostrado por la dirección de este centro educativo por obtener y dar seguimiento a los resultados de esta investigación, principalmente ante la ausencia de un manual de puestos para el rol que permita establecer las responsabilidades y promueva la estandarización de la posición, lo cual es un principio central en la mejora de la productividad.

## **2. Coordinación académica del Liceo Vicente Lachner**

En esta posición, de acuerdo con la coordinadora académica Sáenz (comunicación personal, 18 de noviembre del año 2022), las funciones de la coordinación académica abarcan aspectos que van desde la revisión de planeamientos, evaluaciones y apoyo en las construcción de horarios para los docentes; también en la búsqueda de capacitaciones y orientación en general para el cuerpo docente de la institución. En este caso, desde la perspectiva de la coordinación académica de este centro educativo, la posición tiene origen ante necesidades de carácter asistencial tanto para el cuerpo docente como para la dirección del centro educativo. Empero, el rol no interviene en ninguna tarea de naturaleza administrativa que es asumida por la dirección.

Asimismo, al consultarle a la entrevista al respecto de su relación con la dirección del centro educativo, la persona coordinadora académica expresa que la relación es positiva; principalmente por la apertura que muestra la dirección de la institución, la comunicación y la constante colaboración con las actividades que se realizan. Destaca en este caso la importancia de esta relación con la dirección para potencia y cumplir efectivamente los objetivos que se plantea la coordinación académica. “La relación es muy buena, doña Marjorie es una persona que está acostumbrada a ser como muy abierta con su forma de trabajar, entonces ayuda mucho, colabora mucho y es una gran guía” (Sáenz 2022).

Por otra parte, comprender sobre administración educativa es fundamental en el rol en términos de la formación necesaria según Sáenz (2022). Asimismo, la entrevistada destaca las habilidades blandas como comunicación, tranquilidad y asertividad para desarrollar adecuadamente el rol. Estas habilidades resultan centrales por la cantidad de académicos que deben ser asistidos y la función para con los estudiantes.

En esta materia, se le consultó a la entrevistada sobre la formación o capacitación recibida por el MEP para el ejercicio de las funciones, pero se halló que hay un vacío de

capacitaciones. Por tanto, la formación de iniciativa propia de la coordinación académica es determinante para cumplir las expectativas que se tienen. Sin embargo, destaca que, a pesar de recibir mayor cantidad de capacitaciones de carácter virtual recientemente, estas no están específicamente orientadas al ejercicio de las tareas y habilidades requeridas por la coordinación académica.

En términos de áreas de mejora para la posición, la entrevistada destaca la variabilidad de roles que puede tener esta posición en otros centros educativos para determinar los aspectos a mejorar. En el caso del Liceo Vicente Lachner, la dirección asume un rol de evaluación y comparte retroalimentación con la persona que ejerce la posición, lo cual figura como el principal insumo para la mejora continua.

### **3. Dirección académica del Liceo Occidental**

De acuerdo con el criterio de Teresita Barquero (2022),, persona directora del Liceo Occidental, al respecto de las funciones de la coordinación académica en este centro, destacan tareas como coordinación de capacitaciones con asesores, unidades de evaluación y apoyo de la institución; la coordinación de cronogramas anuales, revisión de planeamientos, capacitaciones (pocas) y mantener actualizados los cambios que se presentan en la institución (no se detallan la naturaleza de los cambios a registrar). Asimismo, la directora destaca que la formación particular e individual de la coordinación potencia las capacidades y la efectividad del rol para con las asignaciones y las necesidades del liceo.

Por otra parte, en términos de habilidades requeridas para el ejercicio de la coordinación, la directora considera que debe ser una persona en capacidad de construir una relación de confianza con la dirección, con madurez; que tenga relaciones positivas con sus compañeros y posea conocimientos que le permitan establecer con criterio cómo proceder en diversos temas, aunado a una capacidad de negociación que le facilite poder llegar a consensos con la dirección del centro educativo y actuar a partir de objetivos comunes en pro del bienestar de la comunidad estudiantil (Barquero 2022).

Asimismo, en materia de rotación y cambios que se presenten en la posición de la coordinación académica, de las consideraciones brindadas por Barquero (2022), se infiere que la permanencia en el rol durante ciertos períodos facilita la adaptación de otros profesores al cuerpo docente y también permite establecer expectativas sobre los profesionales que ejercen en el centro educativo. En este caso, se destaca que la dirección y la coordinación son un complemento para la exitosa gestión de la institución, por lo que se considera que la permanencia de la coordinación académica del centro educativo es fundamental para la gestión de la dirección, de cara a los docentes y a los estudiantes.

En otra temática relativa a la evaluación de la coordinación académica, se constata que no existen instrumentos de evaluación para determinar el desempeño de la coordinación académica en el Liceo Occidente. Esta es una debilidad importante, principalmente porque la misma dirección confirma la importancia de la coordinación académica para suplir carencias de planificación o atención de necesidades de los estudiantes, lo cual debe ser validado sistemáticamente mediante mecanismos y procesos orientados a la mejora continua y al aprendizaje institucional.

Finalmente, la dirección de este centro educativo también manifestó interés en obtener los resultados de este proyecto de investigación, lo cual valida la relevancia y pertinencia de lo aquí planteado, así como la necesidad de brindar más insumos en todas las áreas posibles, a el rol de las coordinaciones académicas en los centros educativos del país.

#### **4. Coordinación académica del Liceo Occidental**

En esta posición, de acuerdo con la coordinadora académica Evelyn Cubero (2022), se requiere de una amplia participación en actividades de naturaleza curricular y co-curricular, tales como participación en el comité de evaluación, comunicar iniciativas al cuerpo docente de la institución o brindar seguimiento a clases o grupos específicos en

aspectos evaluativos, entre otras. En este sentido, destaca que para la coordinación académica de este centro educativo la posición suele considerarse un “comodín”, en tanto cumple funciones de naturaleza muy variada dentro del liceo; entre estas suplir, con la intención de colaborar, la aplicación de pruebas o atención de temas que corresponden a otra unidad académica o a otra área o profesor/a. Esta complejidad y amplitud, genera también valoraciones como “sentirse invisibles” en el ejercicio de la posición.

En este particular, según Cubero (2022), la coordinación académica no tiene claridad absoluta de las funciones que debe realizar; y se funge, en consecuencia, mediante comunicados o circulares internos institucionales. Asimismo, señala que es de vital importancia la relación que existe entre la coordinación académica y la dirección institucional, la cual se ocupa de temas de naturaleza administrativa, pero que realiza conjuntamente con la coordinación académica. Para el caso del Liceo Occidental, la entrevistada valora la relación con la dirección como positiva y constructiva, ya que cuenta con el apoyo de esta instancia para la planeación y la ejecución de las tareas que le atañen.

Por otra parte, al consultar sobre la naturaleza del origen de la coordinación académica, Cubero (2022), indica que la figura de la coordinación académica nace con el objetivo de escindir las funciones de naturaleza administrativa del liceo, que se adjudican al director/a, respecto de las estrictamente académicas. A pesar de esto, la posición carece de los recursos necesarios (tiempo) para atender todos los temas que le atañen en esa distribución. Sin embargo, esto depende de la cantidad de lecciones del profesor/a asignado/a y del tamaño de la población estudiantil (Cubero 2022).

Al respecto de la formación para el ejercicio del rol, en la experiencia de la entrevistada, su formación responde más a un esfuerzo individual por conocer respecto temas curriculares que a la formación recibida por parte del MEP. La entrevistada señala que en el ministerio hay presencia de descoordinación, de comunicación deficiente y poca



capacidad de formación sobre la coordinación académica, el rol, y cumplimiento de funciones. Señala, además, nunca haber recibido capacitación de parte del MEP.

Al consultar por otras funciones que se ejecutan desde la coordinación académica, Cubero (2022.) menciona la presentación de informes y también expresa que, en su caso, se solicitan algunos reportes adicionales o se le piden cuentas cuando un evento o actividad no sale de acuerdo con lo planeado o muestra deficiencias en materia de coordinación. Es decir, el seguimiento es usualmente reactivo a partir de errores o problemas presentados.

En este sentido, se destaca que no existe algún mecanismo formal de evaluación de la coordinación académica; sin embargo, se recibe retroalimentación de profesores y de la dirección, según los resultados percibidos por los encargados de las actividades o iniciativas académicas. Este aspecto se requiere una estrategia de mejora; de tal manera que la retroalimentación supere las actividades singulares y se registre una experiencia institucional.

Por último, respecto de habilidades para ejercer este rol de forma efectiva, la entrevistada destaca el manejo adecuado del curriculum, conocer sobre paquetes informáticos (office), así como ser una persona orientada a la acción y a la decisión (Cubero 2022). En este sentido, esto influye en el alcance de la posición, la cual depende en muchos casos de la determinación por parte de la dirección de la institución. En este caso, al ser un amplio espectro de actividades las que pueden cubrirse, se evidencia de nuevo la debilidad en la delimitación adecuada del puesto de trabajo y lo determinante de la relación con la dirección para el correcto desempeño del mismo.

## **5. Cuerpo docente del Liceo Vicente Lachner**

A partir de la encuesta dirigida a los docentes del Liceo Vicente Lachner, se destaca en primera instancia, que todos los participantes identifican a la persona docente que ocupa la coordinación académica. Por otra parte, al consultársele a los participantes por las

capacitaciones mediadas por la coordinación académica, destaca el registro de una valoración según la cual una de estas capacitaciones fue recibida en los últimos 8 meses y otra se había recibido durante el último mes, de acuerdo con el instrumento aplicado. Además, se encuentra una valoración que indicaba no recordar la última capacitación brindada por la coordinación académica. Este aspecto evidencia el alcance del rol en esta materia particularmente y la necesidad de que este aspecto se estandarice.

A pesar de este hallazgo en el rol de mediación, todas las personas participantes afirman que la coordinación académica del Liceo Vicente Lachner sí capacita al personal docente en aspectos curriculares, técnicos y metodológicos sobre enseñanza y aprendizaje. Por otra parte, se encuentra que 2 de cada 3 participantes habían tenido una sesión con la persona docente encargada de la coordinación académica durante el presente año lectivo. Este contacto es fundamental por el rol descrito de la coordinación académica en materia de desarrollo curricular y educativo de los docentes del liceo.

Por otra parte, al consultar a los participantes por las reuniones que se realizan por parte de la coordinación académica, 2 de cada 3 afirma tener reuniones sobre contenido curricular y de retroalimentación sobre el desarrollo curricular con el personal docente. En esta misma materia, todas las personas participantes afirman que la coordinación académica realiza reuniones con departamentos especializados. Esto es fundamental en la ejecución efectiva de un rol de coordinación en la institución.

Al respecto de métodos de trabajo de la coordinación académica, se destaca que todas las personas participantes afirman que la persona docente en la posición planifica cronogramas de desarrollo en aspectos curriculares; también que informa de los resultados de las reuniones a la dirección y realiza un diagnóstico de las necesidades de formación profesional para promover procesos de capacitación y actualizar al personal, según todas las personas participantes en la encuesta.

También, en la misma proporción del último aspecto mencionado, los participantes afirman que la coordinación académica coordina con las diversas instituciones procesos de capacitación tanto para el personal docente, los estudiantes y las familias que así lo requieran; Por otra parte, 2 de cada 3 docentes considera que la coordinación académica asesora y orienta mediante reuniones periódicas al personal docente en el cumplimiento de las directrices y curriculares establecidas por el MEP.

Finalmente, sobre la coordinación académica y sus funciones con la dirección del Vicente Lachner, los participantes afirman que la coordinación académica y la dirección capacitan mediante talleres o reuniones al personal docente sobre la política educativa y curricular vigente, al mismo tiempo que implementan programas y estrategias de orden curricular y pedagógico. En términos de reuniones, todas las personas participantes afirman también que coordinación académica y la dirección del centro educativo desarrollan reuniones de seguimiento sobre currículo y de naturaleza pedagógica.

Estos hallazgos en términos del rol de la coordinación académica y la dirección destacan la relevancia de esta relación y la necesidad de que sea estrecha para el adecuado abordaje de los aspectos académicos que demandan atención de los actores educativos.

## **6. Cuerpo docente del Liceo Occidental**

A partir de la encuesta dirigida a los docentes del Liceo Occidental, todos los participantes identifican a la persona docente que ocupa la coordinación académica. De la misma información, es importante recalcar que 6 de cada 10 participantes afirmó contar con un canal de retroalimentación para con la coordinación académica. Es decir, el 40 por ciento señala que no existe medio para comunicar retroalimentación.

Por su parte, ante la consulta realizada a los participantes por las capacitaciones mediadas por la coordinación académica, se recibieron valoraciones que indican capacitaciones desde inicio de año; hace unos 3 meses; 2 meses o bien que la capacitación es constante. La variabilidad de este criterio evidencia que no existe un solo

instrumento de referencia para todas las capacitaciones por parte de la coordinación académica en el liceo.

En esta misma materia, todas las personas participantes afirman que la coordinación académica del Liceo Occidental sí capacita al personal docente en aspectos curriculares, técnicos y metodológicos sobre enseñanza y aprendizaje. Esta actividad corresponde con una de las tareas de la coordinación académica, según su naturaleza (MEP 2008). Por otra parte, se encuentra que 6 de cada 10 participantes habían tenido una sesión con la persona docente encargada de la coordinación académica durante el presente año lectivo.

En materia de reuniones, al consultar a los participantes por las reuniones que se realizaban por parte de la coordinación académica, 8 de cada 10 afirma tener reuniones sobre contenido curricular y de retroalimentación sobre el desarrollo curricular con el personal docente. Además, un 60 por ciento de los participantes afirma que la coordinación académica realiza reuniones con departamentos especializados.

Por otra parte, sobre herramientas de trabajo de la coordinación académica, se destaca que el 80 por ciento de los participantes afirman que la persona docente en la posición planifica cronogramas de desarrollo en aspectos curriculares y realiza un diagnóstico de las necesidades de formación profesional para promover procesos de capacitación y actualizar al personal.

También, 80 por ciento de los participantes afirman que la coordinación académica coordina con las diversas instituciones procesos de capacitación tanto para el personal docente, los estudiantes y las familias que así lo requieran. Por otra parte, 8 de cada 10 docentes considera que la coordinación académica asesora y orienta mediante reuniones periódicas al personal docente en el cumplimiento de las directrices emanadas por el MEP.

Así, destaca que la coordinación académica es central en procesos educativos en materia de capacitación. En tal sentido, fortalecer los mecanismos que se utilizan para comunicar y ejecutar las estrategias de capacitación, así como el respaldo y apoyo que reciba la coordinación académica es fundamental, tanto de departamentos especializados, como de instituciones y del mismo cuerpo directivo y docente del centro educativo.

Finalmente, sobre la coordinación académica y sus funciones con la dirección del Liceo Occidental, 80 por ciento de los participantes afirmaron que la coordinación académica y la dirección capacitan mediante talleres o reuniones al personal docente sobre la política educativa y curricular vigente, al mismo tiempo que implementan programas y estrategias de orden curricular y pedagógico. En términos de reuniones, el 60 por ciento de los participantes afirmaron también que coordinación académica y la dirección del centro educativo desarrollan reuniones de seguimiento sobre currículo y de naturaleza pedagógica.

## 7. Quehacer de la coordinación académica en el centro educativo

**Tabla 05**

**Quehacer de la coordinación académica distribuido por centro educativo según dirección educativa y la coordinación académica del centro educativo**

<b>Quehacer de la coordinación académica</b>	<b>01</b>	<b>02</b>	<b>03</b>	<b>04</b>	<b>05</b>
<b>Según la dirección educativa del Liceo Vicente Lachner</b>	Revisión de planeamientos didácticos	Emitir recomendaciones	Confeción de horarios ante la ausencia de	Atención a grupos escolares	Elabora informes mensuales

			docentes		
<b>Según la dirección educativa del Liceo Occidente</b>	Coordinación de capacitaciones con asesores y Comité de Evaluación	Coordinación de cronogramas anuales y calendarización de actividades curriculares	Apoyo a la institución	Revisión de planes didácticos	Capacitaciones sobre política curricular nacional
<b>Según la coordinación académica del Liceo Vicente Lachner</b>	Revisión de planes didácticos	Revisión de pruebas y evaluación de los estudiantes	Apoyo en la confección de horarios	Búsqueda de capacitaciones	Orientación al cuerpo docente
<b>Según la coordinación académica del Liceo Occidente</b>	Participación de actividades de naturaleza curricular y co-curricular	Participación en el Comité de Evaluación	Comunicar iniciativas al cuerpo docente	Colaboración en la aplicación de pruebas y evaluaciones de los estudiantes	Atención de consultas sobre la cuestión académica a cuerpo docente

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de entrevista.

## **8. Espacios de conjunción de liderazgo pedagógico directivo y la coordinación académica**

**Tabla 06**

**Conjunción entre el liderazgo pedagógico directivo y la coordinación académica del Liceo Vicente Lachner según la dirección institucional**

<b>Características de la conjunción entre la dirección y la coordinación académica</b>
Es una relación estrecha
Un apoyo fundamental
Media entre el cuerpo docente y los estudiantes, y a su vez con la dirección

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de entrevista.

Se destaca que las habilidades necesarias para el desempeño del cargo de coordinación académica son el conocimiento en administración educativa, curricular y académico. Asimismo, habilidades de liderazgo, trabajo en grupo, capacidad para solventar problemas de naturaleza académico y curricular; también capacidad de comunicación para orientar al cuerpo docente en sus actividades de enseñanza y solventar dudas.

**Tabla 07**

**Conjunción entre el liderazgo pedagógico directivo y la coordinación académica del Liceo Occidente según la dirección institucional**

<b>Características de la conjunción entre la dirección y la coordinación académica</b>
Es una relación de confianza
Es una relación de madurez
Una relación orientada en crear ambientes positivos con los colegas docentes

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de entrevista.

Se destaca que las habilidades necesarias para el desempeño del cargo de coordinación académica son la capacidad para construir confianza entre el cuerpo docente, saber cómo

proceder en asuntos académico, capacidad de negociación y trabajar en función de objetivos comunes.

**Tabla 08**

**Conjunción entre el liderazgo pedagógico directivo y la coordinación académica del Liceo Vicente Lachner según la coordinación académica**

<b>Características de la conjunción entre la dirección y la coordinación académica</b>
Es una relación positiva
Es una relación de apertura, comunicativa y de colaboración
Orientada hacia el cumplimiento de objetivos

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de entrevista.

Se destaca que las habilidades necesarias para el desempeño del cargo de coordinación académica son las habilidades blandas, manejo de grupo docente, tranquilidad y asertividad.

**Tabla 09**

**Conjunción entre el liderazgo pedagógico directivo y la coordinación académica del Liceo Occidental según la coordinación académica**

<b>Características de la conjunción entre la dirección y la coordinación académica</b>
Es una relación de importancia y es positiva
Es una relación constructiva
Es una relación que cuenta con el apoyo de la dirección para la planeación y ejecución de tareas académicas

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de entrevista.



Se destaca que las habilidades necesarias para el desempeño del cargo de coordinación académica son las habilidades de manejo de materia curricular y paquetes informáticos. Asimismo, es importante la gestión orientada hacia la acción y toma de decisiones.

## 9. Aspectos de potestad discrecional que ejerce la coordinación académica

**Tabla 10**

**Potestad discrecional que ejerce la coordinación académica según la dirección institucional del Liceo Vicente Lachner**

<b>Actos de potestad discrecional que la coordinación académica ejerce</b>
Transferencia de lineamientos generales en materia curricular
Transferencia de conocimientos específicos y disciplinar sobre materia curricular

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de entrevista.

A partir de la identificación de un vacío en la formación sobre el perfil idóneo de habilidades para la ostentación del cargo, la coordinación académica adquiere formación para el cargo por cuenta propia y procura establecer relaciones asertivas con el cuerpo docente.

**Tabla 11**

**Potestad discrecional que ejerce la coordinación académica según la dirección institucional del Liceo Occidental**

<b>Actos de potestad discrecional que la coordinación académica ejerce</b>
Transferencia de conocimientos generales sobre materia curricular hacia el cuerpo docente mediante asesorías oficiales del MEP, tanto nacionales y regionales.

Transferencia de conocimientos específicos sobre materia curricular hacia el cuerpo docente mediante asesorías oficiales del MEP, tanto nacionales y regionales.
Elaboración de informes estadísticos sobre el rendimiento estudiantil.
Planificación de los modos de atención de frente a las necesidades emergentes.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de entrevista.

A partir de la identificación de un vacío en la formación sobre el perfil idóneo de habilidades para la ostentación del cargo, la coordinación académica adquiere formación para el cargo por cuenta propia. Esta formación es tanto universitaria y mediante cursos libres.

**Tabla 12**

**Potestad discrecional de la coordinación académica en el Liceo Vicente Lachner**

<b>Actos de potestad discrecional que la coordinación académica ejerce</b>
Actividades de asistencia a la dirección educativa en materia curricular y académica.
Actividades de asistencia al cuerpo docente en materia curricular y académica.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de entrevista.

A partir de la identificación de un vacío en la formación para el cargo, la coordinación académica acomete formaciones por cuenta propia y no oficial (MEP). Asimismo, con la identificación de espacios para formación virtual sobre contenidos propios para el cargo, la coordinación académica realizar formación en materia curricular y académica. Sobre vacíos en la formación de habilidades para la ostentación del cargo, la coordinación académica busca formación.

**Tabla 13**

**Potestad discrecional de la coordinación académica en el Liceo Occidental**

<b>Actos de potestad discrecional que la coordinación académica ejerce</b>
Establece canales de comunicación paraoficiales (métodos internos de comunicación con el cuerpo docente).
Organización y planificación de tareas según calendario escolar.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de entrevista.

A partir de la identificación de un vacío en la formación para las funciones del cargo, la coordinación académica realiza un esfuerzo de oficio para formarse sobre temas curriculares y académicos. De modo que la coordinación académica acomete formaciones por cuenta propia y no oficial (MEP). A partir de la identificación de un vacío en la formación sobre habilidades para la ostentación del cargo, la coordinación académica se forma profesional tales aspectos.

**10. Mecanismos por los cuales la dirección institucional evalúa la gestión pedagógica de la coordinación académica**

**Tabla 14**

**Mecanismos por los cuales la dirección institucional del Liceo Vicente Lachner evalúa el quehacer de la coordinación académica**

<b>Medios por los cuales la dirección educativa evaluar las tareas de la coordinación académica</b>
Análisis del informe mensual que crea la coordinación académica.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de entrevista.

El anterior es el principal insumo de la dirección educativa para evaluar el puesto. No se mencionan reportes, bases de datos o registros históricos que permitan cuantificar las evaluaciones. La dirección educativa recomienda no rotar cada curso lectivo a la persona coordinadora académica.

**Tabla 15**

**Mecanismos por los cuales la dirección institucional del Liceo Occidental evalúa el quehacer de la coordinación académica**

<b>Medios por los cuales la dirección educativa evaluar las tareas de la coordinación académica</b>
Análisis de los informes presentados por la coordinación académica sobre actividades desarrolladas.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de entrevista.

La dirección educativa señala que no hay un mecanismo o sistema de evaluar el quehacer de la coordinación; sin embargo, es mediante informes presentados por la coordinación que se evalúa, también por la evidencia empírica de las actividades que desarrolla la coordinación académica que la dirección valora el quehacer.

**Tabla 16**

**Mecanismos por los cuales la coordinación académica del Liceo Vicente Lachner valora el quehacer**

<b>Medios por los cuales la dirección educativa evaluar las tareas de la coordinación académica</b>
Reuniones con la dirección educativa.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de entrevista.

La coordinación académica señala que no existe un mecanismo de evaluación del quehacer; sin embargo, el medio que permite obtener insumos son las reuniones con la dirección educativa.

**Tabla 17**

**Mecanismos por los cuales la coordinación académica del Liceo Vicente Lachner valora el quehacer**

<b>Medios por los cuales la dirección educativa evaluar las tareas de la coordinación académica</b>
Realimentación por parte del cuerpo docente.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de entrevista.

La coordinación académica señala que no existe un mecanismo de evaluación del quehacer; sin embargo, es por medio de conversaciones con el cuerpo docente que adquiere realimentación. Indica que en estas se comparten las experiencias sobre las actividades desarrolladas. Por último, indica que es importante documentar las experiencias institucionales desarrolladas.

En consideración de la Circular DVM-029-2008 “Naturaleza del Trabajo de Coordinación Académica” (MEP 2008), la coordinación académica tiene 12 funciones. Según la dirección del centro educativo y la coordinación académica, las funciones que esta acomete, como parte del trabajo y su naturaleza, puede presentarse tal y como aparece en la Tabla 18.

**Tabla 18**

**Tareas realizadas por la coordinación académicas de acuerdo con la Circular DVM-029-2008 “Naturaleza del Trabajo de Coordinación Académica” (MEP 2008).**

<b>Tareas según la Circular DVM-029-2008 “Naturaleza del Trabajo de Coordinación Académica” (MEP 2008).</b>	<b>Liceo Vicente Lachner</b>	<b>Liceo Occidental</b>
1. Colabora en las actividades curriculares.	Lo realiza.	Lo realiza.
2. Promueve y capacita al personal docente en	No lo realiza.	No lo realiza.

aspectos curriculares procurando la actualización e innovación de los métodos y técnicas de enseñanza y aprendizaje.		
3. Propicia estrategias óptimas para el desarrollo integral de los y las participantes en el proceso de enseñanza y aprendizaje.	No lo realiza.	No lo realiza.
4. Coordina, planifica y da seguimiento a programas de desarrollo curricular a nivel institucional.	Lo realiza.	Lo realiza.
5. Organiza reuniones, cuando sea necesario, con los departamentos especializados, para proponer estrategias y técnicas que contribuyan al mejoramiento curricular.	No hay mención.	No hay mención.
6. Da seguimiento al desarrollo de las actividades curriculares del personal docente e informa los resultados a la Dirección.	Lo realiza.	Lo realiza.
7. Realiza un diagnóstico de las necesidades de formación profesional para promover procesos de capacitación y actualizar al personal. Coordina con las diversas instituciones procesos de capacitación tanto para el personal docente, los estudiantes y las familias que así lo requieran.	No lo realiza.	No lo realiza.
8. Colabora en conjunto con el Comité de Evaluación y el Departamento de Orientación en el análisis cuantitativo y cualitativo del rendimiento en cada asignatura y nivel, para promover estrategias por departamento que mejoren el proceso de enseñanza-aprendizaje.	No lo realiza.	Lo realiza.
9. Asesora y orienta al personal docente en el cumplimiento de las directrices curriculares	No hay mención.	No hay mención.

establecidas por el MEP.		
10. Facilita al personal docente los programas de estudio y otros documentos que requieran en la labor docente.	No hay mención.	No hay mención.
11. Recibe y revisa el planeamiento didáctico de los y las docentes y da recomendaciones pertinentes.	Lo realiza.	Lo realiza.
12. Participa en reuniones mensuales con la dirección del Centro Educativo o en el momento en que así lo requiera la dirección, con el fin de informar sobre la marcha regular de la institución y valorar situaciones propias del quehacer institucional, vinculante al puesto; además de proponer acciones que propicien el logro de objetivos curriculares.	Lo realiza.	Lo realiza.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de entrevista y circular DVM-029-2008 “Naturaleza del Trabajo de Coordinación Académica” (MEP 2008).

### **11. Quehacer de la coordinación académica**

El quehacer de la coordinación académica se asocia a las funciones, actividades y tareas asignadas en la Circular DVM-029-2008 (MEP 2008). Las funciones que realiza la coordinación académica son las propias del cargo, el cual tiene por responsabilidad asesorar al cuerpo docente institucional en la programación, organización y asesoramiento en actividades pedagógicas y materia curricular.

### **12. Conjunción entre liderazgo pedagógico directivo y la coordinación académica**

Los espacios de conjunción entre el liderazgo pedagógico directivo y la coordinación académica tienen suceso cuando se planifican y organizan actividades académicas y curriculares. También cuando se toman decisiones, hay comunicación entre las partes, se resuelven problemas y se administra el servicio educativo dentro del marco de la ley y la política educativa.

### **13. Potestad discrecional**

Las actividades que la coordinación académica acomete como actos de potestad discrecional se asocian al quehacer y naturaleza de la coordinación académica. De modo que el quehacer de la coordinación académica es legal, y desde la perspectiva de la potestad discrecional y el liderazgo educativo, los actos acometidos siguen la línea emanada en la Circular DVM-029-2008 (MEP 2008), siendo actos dentro del margen de libertad de apreciación que goza la administración en el ejercicio de las potestades discrecionales.

### **14. Mecanismos de evaluación**

Las direcciones carecen de un mecanismo o sistema de evaluación del quehacer de la coordinación académica. De modo que el enjuiciamiento que realiza la dirección sobre la gestión de la coordinación académica tiene suceso mediante análisis de informes y reuniones entre las partes. También lo hace mediante la observación directa de las actividades académicas y curriculares desarrolladas durante el curso lectivo.

### **15. Elementos sin origen ni mención**

En las entrevistas no se hace referencia a los planes institucionales anuales y quinquenales. Tampoco se hace referencia a perspectivas ni objetivos ministeriales (MEP).



## CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES

### **1. 12 funciones de la coordinación académica**

Según Circular DVM-029-2008, con fecha del 3 abril de año 2008 (MEP 2008), la coordinación académica tiene 12 funciones. Sin embargo, la coordinación académica no es, en el Liceo Vicente Lachner ni en el Liceo Occidental, un puesto ni un recargo, sino un cargo ejercido mediante procedimiento interno institucional reglado de acuerdo con criterios de selecciones y requisitos, de acuerdo con la Circular DRH-ASIGRH-7572-2015-DIR del 01 de octubre del 2015 (MEP 2015).

Mora (2011) ha señalado sobre la coordinación académica de los colegios bajo la modalidad académica, que las acciones que conforman el perfil funcional real, con relación a áreas de importancia, se dividen en 4 categorías: a) planeamiento, b) organización, c) dirección, y d) control. (Mora 2011, p. 32).

Tanto en el Liceo Vicente Lachner como en Liceo Occidental las funciones que desempeña la coordinación académica están en conformidad con la planteado en la Circular DVM-029-2008, Naturaleza del Trabajo de Coordinación Académica (MEP 2008). Sin embargo, en las prácticas reales, en ambos centros educativos, se puede verificar que algunas funciones ejercidas por las coordinaciones académicas se ejecutan sin que sean contempladas en esta circular. Y en su inverso, no todas las 12 funciones de la coordinación académica, según la Circular DVM-029-2008, Naturaleza del Trabajo de Coordinación Académica (MEP 2008), las desarrolla la coordinación académica. Esto de acuerdo con la pregunta de investigación qué funciones desempeña la coordinación académica en los centros educativos.

### **2. 16 actividades de la dirección educativa**

El puesto de director tiene, de acuerdo con el manual descriptivo del puesto de director de la DGSC, 16 actividades que desarrollar y atender (DGSC 2018). Y en cuanto a la pregunta de investigación cuáles son los espacios de conjunción entre el liderazgo

educativo y la coordinación académica, se constató que en el Liceo Vicente Lachner y en el Liceo Occidental, tanto el puesto de persona directora (dirección educativa) y la coordinación académica, conjugan y desarrollan la materia curricular del centro educativo. La conjunción entre el liderazgo educativo y la coordinación académica se da principalmente mediante la coordinación y la planificación de las actividades curriculares.

### **3. Potestad discrecional**

Mediante la Circular DVM-029-2008 del 3 de abril del 2008 (MEP 2008) se precisa la naturaleza y los elementos relativos al cargo de la coordinación; mediante la Circular DRH-ASIGRH-13474-2011 del 25 de agosto del 2011 (MEP 2011) se establecen los criterios para la selección de los coordinadores académicos en los colegios de modalidad académica; y mediante la Circular DRH-ASIGRH-7572-2015-DIR del 01 de octubre del 2015 (MEP 2015) se reiteran los criterios para la selección de los coordinadores académicos. En estas circulares se asienta y delimita la naturaleza de la coordinación, las funciones que realiza (Mora 2011) y el liderazgo pedagógico (Montecinos, Aravena y Tagle 2016 y OCDE 2013) en el Liceo Vicente Lachner y en el Liceo Occidental.

Tanto el Liceo Vicente Lachner como el Liceo Occidental hacen uso dichas circulares. No obstante, ninguna de estas circulares, ni otras similares, se ocupan del desarrollo de la coordinación académica fuera del contexto del procedimiento sobre los criterios de selección, las excepciones, la temporalidad del nombramiento, el proceso y la presentación de la documentación.

Sobre la pregunta de investigación sobre cuáles son los aspectos de potestad discrecional que ejerce la coordinación académica, se puede concluir que la coordinación académica realiza su quehacer de conformidad con su propia naturaleza y las funciones de acuerdo con la Circular DVM-029-2008. En el Liceo Vicente Lachner y en el Liceo Occidental los aspectos de potestad discrecional se siguen conforme a la ley (reglamento y circular) y a su propia lógica.

Sin embargo, el uso discrecional de las circulares DVM-029-2008 (MEP 2008), DRH-ASIGRH-13474 (MEP 2011) y DRH-ASIGRH-7572-2015-DIR (MEP 2015), para efectos de la coordinación académica, no es suficiente porque no potencia el ejercicio pedagógico de la figura del coordinador académico.

#### **4. Mecanismos de evaluación**

El aporte hacia la consecución de claridad y la descripción de la naturaleza y tareas de la coordinación académica realizado mediante la Circular DVM-029-2008 “Naturaleza del Trabajo de Coordinación Académica” (MEP 2008) fue importante; pero debido a la desatención desde el año 2008, los aportes sobre el cargo han sido pobres y poco atinados. Esto porque se ha confundido la oportunidad de concebir en el trabajo de la coordinación académica un elemento científico (educación y currículo) y artístico (didáctico) asociado a la consecución de la calidad de la educación pública mediante la formación, capacitación y preparación.

De lo cual se sigue que no existen en el Liceo Vicente Lachner y en el Liceo Occidental un mecanismo de la dirección institucional para evaluar la gestión pedagógica de la coordinación académica. Lo que a su vez impide verificar el espectro de las buenas prácticas educativas (Armijo 2004 y SIPAL 2014).

Desde este punto de vista, el *quid* del asunto, ahora, no radica en saber, hallar, descubrir o deducir qué tareas realiza la coordinación académica. Incluso determinar la naturaleza de la coordinación académica, entendiéndose precisarla a partir de la Circular DVM-029-2008 “Naturaleza del Trabajo de Coordinación Académica” (MEP 2008), no implicaría una mejora al vacío del problema sustantivo de la coordinación en el Liceo Vicente Lachner y en el Liceo Occidental.

El problema sustantivo de la coordinación académica en el Liceo Vicente Lachner y en el Liceo Occidental es la ausencia de formación, capacitación y preparación desde el

Viceministerio Académico y del Departamento de Secundaria Académica para la ostentación del cargo y para la consecución de un servicio educativo de calidad, de acuerdo a la teoría de buenas prácticas educativas (Armijo 2004 y SIPAL 2014), la administración educativa (Martínez 2012 y Chiavenato 2006), el profesional en administración educativa (Carvajal 2015, Cons 2004 y García Rojas y Campos 2000), la coordinación académica (Mora 2011 y MEP 2008) y el liderazgo pedagógico (Montecinos, Aravena y Tagle 2016 y OCDE 2013).

Este ha sido el principal error por omisión. Ya que el nombramiento y ostentación del cargo de coordinación académica rápidamente debe superar el procedimiento de constitución (que quede en firme) para avocarse en el desarrollo curricular y didáctico orientado hacia la calidad educativo. Para tales efectos, los procedimientos dados mediante circulares han sido redundantes y desatentos en cuanto a la formación, la capacitación y la preparación de la coordinación académica, en detrimento de la coordinación académica y el liderazgo educativo del Liceo Vicente Lachner y del Liceo Occidental.

La gestión educativa de los centros educativos Liceo Vicente Lachner y Liceo Occidental, secundaria modalidad académica, puede mejorar su realización y sostenibilidad de una educación de calidad en la medida que se mantenga la naturaleza de la coordinación, es decir, su carácter auxiliar académico. Pero exista, por el contenido, un llenado de capacitación a la figura de la coordinación académica y de las direcciones educativas. Además, enfoquen el liderazgo sobre el aspecto académico y didáctico, y exista un mecanismo institucional para evaluar la gestión pedagógica de la coordinación académica.

Las buenas prácticas educativas (Armijo 2004) se consiguen siempre y cuando la relación entre dirección institucional y coordinación académica sea estrecha y orientada por el conocimiento y los recursos cognitivos de la ciencia y la administración educativa (SIPAL 2014). El mejoramiento en el desempeño y rendimiento de la prestación del

servicio educativo tiene un gran valor en veta académica y didáctica. De modo que la formación profesional y rigurosa en la coordinación académica orientada en la capacitación al cuerpo docente en el Liceo Vicente Lachner y el Liceo Occidental debería hacer que en las aulas haya mejores prácticas educativas de aprendizaje y convivencia.

Un modo en que la prestación del servicio educativo público puede mejorar se tiene cuando la coordinación académica es una instancia de transferencia de conocimiento y herramientas cognoscitivas y científicas hacia el cuerpo docente. También cuando existe una correspondencia entre las prácticas pedagógicas y didácticas de aulas -creadas por la persona y con arraigo científico- con la política nacional educativa y curricular; y, además, que esto sea el resultado del liderazgo educativo -que acomete un énfasis sobre el desarrollo académico y curricular- y de la capacidad por discernir y hacer uso de la potestad discrecional.

## **5. Disrupción con creatividad**

El reto didáctico asociado a la creatividad, y que supone un manejo disruptivo del suceso de la cotidianidad de aula en el micro espacio (PEN 2017) de relación entre persona docente y estudiantes, en el cual la coordinación académica puede aportar de sobremanera, se atiende en las condiciones de: a) mantener la figura legal de potestad discrecional, b) la formación profesional y excepcional (con rango ministerial y de puesto) de la coordinación académica, con amparo en la transferencia de conocimientos, herramientas cognitivas y métodos válidos, y c) un liderazgo educativo con énfasis en el desarrollo de la pedagogía, la didáctica y el aprendizaje (Montecinos, Aravena y Tagle 2016).

La implementación de prácticas educativas y administrativas con énfasis en el desarrollo de la pedagogía, la didáctica y el aprendizaje, posicionaría a la coordinación académica del Liceo Vicente Lachner y del Liceo Occidental como un médium entre el cuerpo

docente y el ministerio en virtud de las referencias de teorías generales de educación y política educativa nacional y pedagógica.

A continuación, se presentan otras conclusiones derivadas del estudio.

#### **6. Normalización del cargo (jurídica)**

La coordinación académica en el Liceo Vicente Lachner y el Liceo Occidental debe normalizarse, por parte del MEP, en el entendido que el buen desempeño en el ejercicio de las tareas de la coordinación académica es diferenciado de las cualidades y responsabilidad del puesto docente (DGSC 2022). La normalización del cargo debe suponer un momento general, abstracto y universal, pero también otro específico y concreto sobre la naturaleza y características de tareas; pero también sobre las dimensiones educativa de operación, los alcances y los límites de la coordinación.

Para esto es importante y procedente dotar de rango legal (estatutario o reglamentario) a la coordinación académica. Esto permitiría que las personas que ostenten la figura de coordinación académica tengan en sus haberes formación y orientación profesional específica sobre el caso; además que debido a por su propio interés personal y profesional puedan optar por tal especialidad educativa.

#### **7. Capacitación sobre la coordinación académica (epistemológica)**

En el Liceo Vicente Lachner y en el Liceo Occidental, la coordinación académica supone el reconocimiento de una epistemología singular para el ejercicio del cargo. De modo que la formación no debe darse solo en condiciones y situaciones de reacción (procedimiento para ocupar el cargo en situación excepción temporal) sino que es oportuna una formación planificada, inducida, evaluativa y progresiva sobre la construcción académica, pedagógica y profesional de la persona coordinadora académica.

Una epistemología singular sobre la coordinación académica posibilita que las capacitaciones y formaciones se dirijan hacia la consecución de la calidad educativa de los centros escolares dentro del espectro de los fines y objetivos nacionales públicos. Pero también hace que la coordinación académica disponga de conocimientos específicos sobre la materia y habilidades desarrolladas para resolver en conjunción los asuntos, tareas y problemas pedagógicos.

### **8. Concepción sobre la coordinación académica (conceptual)**

Para la coordinación académica es importante determinar su propia conceptualización y concepción, con tal de disponer, con otras instancias y ámbitos de la administración escolar, de buenas prácticas educativas. La relevancia a este respecto es la idea que tiene la dirección del Liceo Vicente Lachner y del Liceo Occidental sobre la coordinación académica, ya que según sea concepción de la dirección sobre la coordinación académica así se da el desarrollo de funciones y actividades encomendadas (MEP 2008).

Parece que la coordinación académica en el Liceo Vicente Lachner y el Liceo Occidental apoya y coordina la *res* académica, sin embargo, la expresión es tan ambigua como en el ejercicio cotidiano es amplio en el espectro de tareas que desarrolla la persona en el cargo. Si la concepción de la dirección educativa sobre la coordinación es amplia, las tareas que hace la coordinación académica en el centro educativo pueden tornarse sustitutas en la responsabilidad de la dirección académica. Esto representaría de *facto* una violación al artículo 125 del Código de Educación (Asamblea Legislativa 1944).

Puede ser el caso que la dirección educativa delegue en la coordinación académica la gestión del currículo y el desarrollo pedagógico bajo la concepción que la coordinación académica se debe ocupar de lo educativo y la dirección de lo administrativo (lo cual es un error cognitivo y un acto ilegal). Sobre esto, es importante revisar la concepción (origen y naturaleza) que dispone la dirección sobre la coordinación académica, ya que hay quien puede ver en este cargo y figura, una liberación de la responsabilidad

académica, educativa y pedagógica con tal de ocuparse de la otra dimensión (bifrontismo) que compone la gestión educativa, la administración.

### **9. Desempeño y valoración (evaluativa)**

Para desarrollar el cargo de la coordinación académica, así como para la mejora del desempeño profesional y académico, la instalación de un determinado método de evaluación resulta oportuno. A un mismo nivel importa los conocimientos y competencias en el campo jurídico de la educación y su administración (Carvajal 2015). Pero también la integridad en la valoración del desempeño y la relación con otras dimensiones del quehacer educativo se debe considerar en este método valorativo. Sin embargo, el Liceo Vicente Lachner y en el Liceo Occidental no hay un método o instrumento para la valoración específica del desempeño de la coordinación académica.

El supuesto es que se evalúa para conocer y se conoce porque es importante disponer de información para tomar decisiones que coadyuven en la mejorar del desempeño y en procura de la calidad educativa y de los objetivos educativos nacionales.

### **10. Integridad (sintética)**

La coordinación académica es, dentro de la lógica del Liceo Vicente Lachner y el Liceo Occidental, un momento sintético de alta importancia porque representa un *carrefour* de otros ámbitos de la epistemología educativa. La coordinación académica tiene su reverso en el comité de evaluación porque no se sigue de la didáctica y la cuestión académica el desamparo del momento evaluativo.

De igual manera ocurre en cuanto a la implementación del currículo, no hay didáctica ni cuestión académica sin planteamiento y diseño curricular. En el Liceo Vicente Lachner y el Liceo Occidental se verifica este momento sintético, pero apenas de manera insipiente. La coordinación académica coadyuva al desarrollo de los objetivos educativos en la medida que organización y desarrolla capacitaciones educativas para mejorar los procesos de aprendizaje en las personas estudiantes, de acuerdo con la



Circular DVM-029-2008 (MEP 2008) y al documento “Labor del coordinador académico en la gestión del currículo en las organizaciones educativas de secundaria pública” (Mora 2011).

### **11. Centro interno de capacitación y de transferencia (médium)**

En el Liceo Vicente Lachner y en el Liceo Occidental, la coordinación académica acomete su quehacer sobre capacitación entre dos grandes líneas: la primera es la línea sobre capacitación general de la pedagogía y didáctica, la segunda es sobre pedagogía y didáctica específica según cada disciplina curricular que se implementan en la institución.

Estas dos grandes líneas no son una disyuntiva, pero sí representan para la coordinación académica la virtud de mediar entre conocimiento universal y conocimiento situado y específico. Desde este punto de vista, la coordinación académica del Liceo Vicente Lachner y del Liceo Occidental funciona un centro de capacitación y de transferencia de conocimiento en materia de planificación educativa, didáctica, aprendizaje y currículo.

### **12. Didáctica asociada al arte (arte)**

Si la coordinación académica es lo que se expresa en la Circular DVM-029-2008, “Naturaleza del Trabajo de Coordinación Académica” (MEP 2008), y es lo que se desarrolla en la situacionalidad del Liceo Vicente Lachner y del Liceo Occidental, entonces debe entenderse como la principal instancia de transferencia de conocimiento sobre didáctica y los métodos de aprendizaje más actualizados y creativos.

La coordinación académica asume, desde esta perspectiva, el desarrollo de la didáctica y de las metodologías óptimas, en la medida que forma al cuerpo docente y le trasfiere conocimiento (general y específico) sobre maneras de implementar el currículo mediante actividades de aprendizaje novedosas, comprobadas y creativas (MEP 2008).

En el Liceo Vicente Lachner y el Liceo Occidental la coordinación académica desarrolla esta actividad a pesar de la ausencia de capacitación y formación para la ostentación del cargo y para la consecución de un servicio educativo de calidad.

### **13. Experiencia institucional (registro)**

El aporte científico de la coordinación académica en Liceo Vicente Lachner y el Liceo Occidental es representado por las teóricas generales de educación expresadas en la política educativa nacional y en la política curricular actual, en la medida que capacita al personal docente, de acuerdo con la “Naturaleza del Trabajo de la Coordinación Académica” (MEP 2008). Pero también podría hacerlo en la medida que crea una instancia documental de la experiencia institucional sobre el desarrollo académico.

Tal registro se ampara en el carácter evaluativo para la mejora del servicio educativo, de acuerdo con la teoría de las buenas prácticas educativas (Armijo 2004 y SIPAL 2014), en la medida que representa una instancia histórica del desarrollo de las experiencias didácticas y académicas. Este registro posibilita la réplica de actividades de mediación didáctica orientadas al perfilamiento de calidad y creatividad con amparo en la teoría educativa.

### **14. Rango ministerial**

El cargo en pleno ejercicio de la coordinación académica debe transformarse en una figura legal de puesto profesional con criterios y características profesionales. Debe entonces dotársele de un lugar dentro del servicio civil y elaborar un manual descriptivo del puesto, al tiempo que la persona docente que se interese por ocupar el puesto debe cumplir con ciertas características, habilidades, conocimientos y perfil universitario.

## CAPÍTULO VII. PROPUESTA

### 1. Presentación

En este apartado se plantean la propuesta de mejora, denominado “Instrumento de Mejora de la Evaluación del Desempeño de la Coordinación Académica”. Este instrumento es planteado para identificar si se cumplen con los requerimientos mínimos de la función de la coordinación académica en los centros educativos Liceo Vicente Lachner Sandoval y en el Liceo Occidental, del circuito 01 de la DREC, a partir de los hallazgos investigativos, bibliográficos y de campo que se han ejecutado.

Desde el punto de vista jurídico, esta propuesta es un mecanismo de rendición de cuentas (artículo 11 de la Constitución Política), el cual, a su vez, responde a un mecanismo de enlace en reconocimiento de que la dirección pedagógica es competencia de la persona directora en el puesto, y la figura de coordinación académica es auxiliar (artículo 125 del Código de Educación). De modo que la propuesta cobra coherencia jurídica y permite ser un instrumento eficaz que materialice ambos elementos teóricos jurídicos en beneficio de la educación y en función del interés público (artículo 113 de la Ley General de la Administración Pública). La propuesta sirve para a la dirección educativa y a la coordinación académica para identificar el cumplimiento de los requisitos mínimos de la función.

Aquí se introduce una justificación en la que se plantea la pertinencia e importancia de la propuesta. Posteriormente se plantean 2 objetivos centrales a perseguir con la adopción del formulario; ambos objetivos se consideran de igual importancia, por lo que no se plantea estratificación entre estos. Seguidamente se realizan algunas precisiones teóricas y conceptuales que, en general, destacan algunos elementos relativos a las evaluaciones, precisamente por tratarse del eje central del instrumento; también se hace mención de algunos aspectos relativos a la administración educativa. Finalmente se abordan los principales componentes del formulario y se realiza un proceso evaluativo y de viabilidad que permite validar el alcance y la pertinencia de la propuesta planteada.

## **2. Justificación**

El formulario presentado como propuesta de este trabajo de investigación parte de los hallazgos obtenidos por parte de las personas que ocupan el rol de la coordinación académica y las direcciones administrativas del Liceo Vicente Lachner y del Liceo Occidental. De tal modo que deriva del planteamiento basado en la investigación y la rigurosidad investigativa requerida, pero en consideración de la importancia brindada a la realidad narrada por los participantes durante el proceso investigativo, tanto en áreas de oportunidad como en fortalezas que tiene la coordinación académica.

Por tanto, el instrumento aborda aspectos críticos que se identificaron durante el trabajo para efectos del impacto y alcance de la labor de la coordinación académica. Por ejemplo, la sección de labores de seguimiento y comunicación considera aspectos que fueron descritos por las personas directores institucionales encuestados en esta investigación, ya que entre más estrecho sea el vínculo entre la dirección y la coordinación académica se presentaban mejores resultados en la gestión de los asuntos que atienden.

De igual forma, todas las demás áreas involucran un indicador numérico que brinda una valoración cuantitativa al desempeño de la coordinación académica en temas de actividades curriculares y en la mejora de los planeamientos didácticos. Estos temas implicarán la participación, comunicación y coordinación con los docentes de la institución, lo que también permitirá reforzar el rol de la coordinación académica, la cual debe tener en consideración también las habilidades requeridas o necesitadas, para tener mayores alcances desde la coordinación académica.

Por otra parte, la utilización del formulario de evaluación también permitirá estandarizar las labores que realiza la coordinación académica, ser fuente de registro de las buenas prácticas, áreas de mejora y oportunidades a las que se enfrenta el rol en cada institución en particular, pero ya con una base de funciones, expectativas y elementos a evaluar. En

general, el formulario podrá servir como referente de la evaluación docente a este nivel de gestión.

### **3. Objetivos**

Para el planteamiento de este instrumento de evaluación, se plantearon los siguientes objetivos:

- Fortalecer la gestión educativa de los centros educativos costarricenses, mediante la mejora del alcance y efectividad de la coordinación académica.
- Proveer una herramienta evaluativa a las direcciones administrativas que permita conocer los resultados de la gestión pedagógica de la Coordinación Académica.

### **4. Fundamentación teórica**

En primera instancia, téngase en consideración que existe importante cantidad de estudios referentes a las evaluaciones del desempeño. Sreejith (2020), recalca que la literatura enfoca principalmente las evaluaciones de desempeño para la revisión, promoción o decisiones de entrenamiento y capacitación en los empleados. Es decir, las evaluaciones de desempeño son un indicador que influye en la carrera de los empleados y en su formación.

En este caso, el formulario de evaluación cumple dicha función, por lo que no se trata estrictamente de un instrumento de evaluación para atender áreas de mejora, sino que además también permite vislumbrar áreas de capacitación en los que puede formarse a los docentes que ocupan esta posición y que por lo general suelen ser quienes planean para otros.

En cuanto a las dimensiones y factores determinantes de las evaluaciones y del desempeño de los trabajadores, Aşkun et al (2021) definieron 4 dimensiones que se mantienen por lo general en las evaluaciones de desempeño: rendimiento en tareas, rendimiento contextual, rendimiento adaptativo y comportamiento laboral contra productivo (p. 30). En el instrumento planteado, se evalúan los aspectos relativos al

rendimiento en tareas, el rendimiento contextual a partir de la efectividad del rol, así como los aspectos de carácter adaptativo que son requeridas para esta posición en el trabajo en equipo con el cuerpo docente y la dirección administrativa.

Al mismo tiempo, debe considerarse que el desempeño de un docente o colaborador en general puede estar relacionado con múltiples factores. La gestión educativa tiene un amplio margen de acción para asegurar el adecuado instrumento o medio de evaluación para cada posición, inclusive en ocasiones es requerido tener capacidad de modificar o realizar adaptaciones para motivar y asegurar mayor productividad del colaborador.

Esto implica tener presente la necesidad de mantener una estrecha relación entre los elementos que constituyen las evaluaciones. Nien-Wei Chou et al (2022), destacan que el ajuste correcto del trabajo a la persona, tiene un impacto positivo en el rendimiento del empleado. Este aspecto es determinante y más importante en una posición cuya formalización y claridad de alcance no se encuentra definido, como es el caso de la coordinación académica, a excepción de lo indicado en la Circular DVM-029-2008, “Naturaleza del Trabajo de Coordinación Académica” (MEP 2008). En esta materia, Leya-De Toro et al. (2016) plantearon un diseño para conjuntar procesos, posiciones y objetivos de la organización, de forma que se adopte a una visión sistémica.

Otros autores mantienen enfoques más críticos, como Murphy (2020), quien plantea cuestionamientos a las evaluaciones subjetivas para conocer el desempeño de un empleado y cuestiona que en todos los casos la retroalimentación obtenida sea asumida por los empleados y se traduzca en mejora. A partir de esta consideración es que el formulario presenta indicadores cuantitativos, de forma que el valor subjetivo dado a la evaluación sea el menor posible.

De la misma forma, debe tenerse en consideración que las evaluaciones de desempeño son fundamentales para el éxito de cualquier gestión, ya sea en el ámbito empresarial o académico, en el entendido también de que esta área del conocimiento “(...) proviene de

la administración y es un campo de estudio emergente que requiere de la realización de investigaciones educativas que le permitan afianzar sus características como propias y particulares” (Flores, 2021, p. 20). La gestión educativa aún debe idear mejores formas y más efectivas de fortalecimiento de la gestión de acuerdo con el contexto educativo.

El instrumento encuentra fundamento teórico en cuanto contribuye al monitoreo y seguimiento de la labor docente en un rol fundamental en el sistema educativo. Así, “en tanto proceso sistemático de seguimiento y evaluación, los sistemas de monitoreo no solo contribuyen a la realización del derecho a la educación, sino que constituyen, también, una instancia útil para el conocimiento y fortalecimiento del sistema educativo” (UNICEF, 2016, p. 100). Esto depende, sin embargo, de la acción concreta y planificada que tomen los centros educativos con los resultados del instrumento propuesto.

## **5. Desarrollo**

La propuesta realizada en este trabajo responde al seguimiento y la mejora continua de la coordinación académica y se denomina “Instrumento de Mejora de la Evaluación de Desempeño para la Coordinación Académica”. Se plantea que se brinde seguimiento mensual al registro de la información que completará el formulario, el cual podría realizarse durante sesiones de trabajo entre la coordinación académica y la dirección del centro educativo.

Este formulario de evaluación tiene una primera sección que recopila aspectos generales del evaluador, de la persona evaluada, la fecha de realización, el centro educativo e inclusive la dirección regional educativa. Posteriormente, el formulario se divide en otras áreas de evaluación, las cuales corresponden en gran medida a las principales tareas comunes identificadas entre los coordinadores académicos que participaron de esta investigación: el área de planeamientos o de la planeación didáctica; el área de apoyo administrativo y actividades curriculares; el área de apoyo o auxilio en lo relativo a la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje, así como labores de seguimiento y comunicación.

En la primera sección de rubros a evaluar, se consideran elementos relativos a la cantidad de revisiones realizadas, proactividad de la persona coordinadora en términos de propuestas sugeridas tras las revisiones de los planeamientos, con particular énfasis en la eficiencia y la pertinencia (necesidad real o inmediata de mejora), al considerar la cantidad de propuestas realizadas en contra posición con las ejecutadas efectivamente.

En la sección de apoyo administrativo se considera el apoyo en la confección de horarios, así como la cantidad de actividades curriculares propuestas en consideración de las ejecutadas, que permite también evaluar el alcance efectivo y la pertinencia de lo realizado por la coordinación académica. La sección 3, por su parte, refiere a la labor de la posición analizada en cantidad de capacitaciones ejecutadas, así como su alcance absoluto y relativo.

En la sección relativa al auxilio que brinda la coordinación académica en la mejora de la enseñanza-aprendizaje, lo cual es dirigido por el director institucional, se evalúa la presentación de un reporte mensual con recomendaciones, lo cual es evaluado en términos de su alcance efectivo y su pertinencia para la mejora de dicho proceso en las instituciones educativas.

Por último, el formulario consulta por la presentación del informe mensual de labores durante todos los meses del período lectivo que esté siendo considerado. Asimismo, se consulta por la cantidad de sesiones entre la coordinación y la dirección de la institución educativa.

La siguiente figura sintetiza las áreas a evaluar consideradas:



**Figura 1. Esquema de evaluación de la Coordinación Académica**



**Fuente:** Elaboración propia.

Con la aplicación de este instrumento se fortalecerá la gestión educativa desde la dirección (objetivo 1), en tanto el rol de la coordinación académica es central en la relación para con los docentes y los estudiantes; al tiempo que se cuenta con un instrumento que permite tener en perspectiva el desempeño de la persona que ejecuta el rol, identificar áreas de mejora, las razones por las cuales no se tiene eficiencia, pertinencia o alcance en el trabajo de la coordinación académica.

A continuación, se muestra el instrumento de evaluación descrito:

**Tabla 19**  
**Instrumento de evaluación**

<b>Aspectos generales</b>	
<b>Identificación de jefe inmediato.</b>	<i>Escriba el id del supervisor/a.</i>
<b>Nombre de jefe inmediato.</b>	<i>Escriba el nombre.</i>

<b>Nombre de la persona evaluada.</b>	<i>Escriba el nombre de la persona evaluada.</i>
<b>Fecha.</b>	Fecha de Evaluación.
<b>Centro Educativo.</b>	<i>Escriba el nombre de la institución.</i>
<b>Dirección Regional.</b>	<i>Escriba el nombre de la dirección regional.</i>

<b>Área: Planeamientos didácticos.</b>	
Cantidad de revisiones realizadas en el período lectivo.	Choose an item.
Cantidad de propuestas/cambios sugeridos para mejora de planeamiento didáctico.	Choose an item.
Cantidad de propuestas/cambios ejecutados para mejora de planeamiento didáctico.	Choose an item.
Alcance efectivo/pertinencia en mejora de planeamientos.	Propuestas sugeridas/Propuestas ejecutadas*100%.

<b>Área: Apoyo administrativo &amp; Actividades curriculares.</b>	
Contribuyó en la confección de horarios.	Sí
Cantidad de actividades curriculares propuestas.	Choose an item.
Cantidad de actividades curriculares ejecutadas.	Choose an item.
Alcance efectivo/pertinencia de actividades curriculares.	Actividades/Actividades ejecutadas*100%.

<b>Área: Capacitación &amp; Formación Docente.</b>	
Cantidad de capacitaciones ejecutadas.	Choose an item.
Cantidad de docentes participantes.	Choose an item.
Alcance efectivo/pertinencia de capacitaciones.	Total de docentes/Docentes participantes.

<b>Área: Mejora del proceso de Enseñanza-Aprendizaje.</b>	
Presentación mensual de informe de recomendaciones para mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.	Sí
Alcance efectivo/pertinencia de recomendaciones.	Total de recomendaciones/Recomendaciones acogidas/ejecutadas.

<b>Área: Labores de seguimiento &amp; Comunicación.</b>	
Presentó informe mensual de labores.	Choose an item.
Cantidad de sesiones de coordinación con la dirección administrativa.	Choose an item.

**Fuente:** Elaboración propia.

## **6. Viabilidad**

Al validar los resultados de la investigación con las coordinaciones académicas de los centros educativos Liceo Vicente Lachner y Liceo de Occidente, así como con las direcciones educativas, se considera que esta propuesta es viable; en primera instancia porque no existe ningún mecanismo de evaluación formal de la persona docente que realiza las labores de la coordinación; tampoco existe un registro sobre el desarrollo de las áreas de oportunidad de la coordinación académica como rol, de la persona docente a

cargo o del centro educativo respecto de las áreas de gestión de la coordinación académica.

Esta propuesta no tiene contravenciones de carácter legal, administrativa u operativo para ser ejecutado como insumo de mejora continua del centro educativo. Asimismo, esta evaluación no tiene mayor impacto en las evaluaciones ya creadas por el MEP para la labor docente. Por tanto, para aplicar esta propuesta se sugiere a la dirección educativa tener en cuenta las particularidades del centro educativo y las labores que ejecuta la coordinación académica. Si las tareas en algún momento no se ven reflejadas en las 4 áreas identificadas en esta propuesta, se sugiere plantear y construir nuevas propuestas con la coordinación académica.

## **7. Evaluación**

La evaluación respecto de la efectividad, el buen uso y el alcance real de este instrumento de propuesta, deberá ser realizado por la dirección administrativa de los centros educativos, al menos 1 año después de su puesta en práctica para considerar aspectos como el seguimiento, el cumplimiento de metas y la mejora continua y progresiva de la posición y de la gestión de las áreas cubiertas por la coordinación académica.

Al ser el instrumento de aplicación continua, es relevante considerar que deberá irse adaptando y actualizando, según sea requerido por la dirección administrativa del centro educativo en cuestión.

## REFERENCIAS

- Abarca, A; Alpízar, F; Rojas, C y Sibaja, G. (2013). *Técnicas cualitativas de investigación*. Costa Rica: Editorial UCR.
- Armijo, A. (2004). *Buenas prácticas de gestión pública en América Latina*. IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Madrid: España.
- Arroyo, J. (2009). Gestión directiva del currículo. *Revista Electrónica de Investigación en Educación*, 9(2), 1-17.
- Asamblea Legislativa. (1944). Código de educación. San José, Costa Rica: Sistema Costarricense de Información Jurídica. Recuperado de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=31486&nValor3=80855&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=31486&nValor3=80855&strTipM=TC)
- Asamblea Legislativa. (1957). Ley Fundamental de Educación. San José, Costa Rica: Sistema Costarricense de Información Jurídica. Recuperado de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=31427&nValor3=33152&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=31427&nValor3=33152&strTipM=TC)
- Asamblea Legislativa. (1978). Ley general de administración pública. San José, Costa Rica: Sistema Costarricense de Información Jurídica. Recuperado de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=13231&nValor3=0&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=13231&nValor3=0&strTipM=TC)
- Asamblea Nacional Constituyente. (1949). Constitución Política de Costa Rica. San José, Costa Rica: Sistema Costarricense de Información Jurídica. Recuperado de [https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=871](https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=871)

- Aşkun, V., Çizel, r., & Ajanovic, E. (2021). Comparative Analysis of Factors Affecting Employee Performance According to Job Performance Measurement Method: The Case of Performing Artists. *Ege Academic Review*, 21(1), 29-45.  
Recuperado de <https://doi.org/10.21121/eab.874012>
- Barquero, T. (2022). Entrevista a persona directora del centro educativo Liceo de Occidente [En persona]. Cartago.
- Bavaresco, A. (2013). *Proceso metodológico en la investigación (Cómo hacer un diseño de investigación)*. Maracaibo, Venezuela: Imprenta Internacional, CA.
- Briceño, A y Hidalgo, P. (2018). *Propuesta metodológica para la realización de un análisis prospectivo en la educación secundaria en Costa Rica al 2030 [tesis de licenciatura, Universidad de Costa Rica]*. Universidad de Costa Rica.
- Briceño, C. (2017). *Analizar desde la gestión el estilo de liderazgo de las gestoras y gestores educativos en los centros educativos infantiles de la Universidad de Costa Rica y su incidencia en la cultura organizacional [tesis de maestría, Universidad de Costa Rica]*. Universidad de Costa Rica.
- Carvajal, D. (2015). Requerimientos jurídicos de la administración de la educación a la luz de las exigencias de la administración educativa moderna. *Revista de Gestión de la Educación*, 5(1), 1-34.
- Castillo, M. (2015). *El rol de las buenas prácticas educativas en los centros docentes: organización, funcionamiento y docencia, [tesis doctoral, Universidad de Universidad Pablo de Olavide]*. Universidad de Universidad Pablo de Olavide, Sevilla, España.
- Centro de Información Jurídica en Línea. (2021). Informe de investigación CIJUL. Tema: Discrecionalidad administrativa. Recuperado de [www.cijulenlinea.ucr.ac.ac/](http://www.cijulenlinea.ucr.ac.ac/)
- Chacón, A. (2012). *Gestión del debido proceso en las acciones correctivas del CTP Abelardo Bonilla, circuito 05 Moravia, de la Dirección Regional de San José Norte, [tesis de maestría, Universidad de Costa Rica]*. Universidad de Costa Rica.

- Chaves, M. (2022). Entrevista a persona directora del centro educativo Liceo Vicente Lachner [En persona]. Cartago.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Cons, N. (2004). La administración de la institución educativa. Recuperado de [www.observatorio.org/colaboradores/cons3](http://www.observatorio.org/colaboradores/cons3)
- Cook, T y Reichardt, C. (2000) *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Madrid: Ediciones Morata.
- Cubero, E. (2022). Entrevista a persona coordinadora académica del centro educativo Liceo de Occidente [En persona]. Cartago.
- Danhke, G. (1989). *La comunicación humana: ciencia social*. México: McGraw-Hill.
- Dirección General de Servicio Civil. (2018). *Director colegio 3, código 054*. San José: Autor.
- Dirección General de Servicio Civil. (2022). *Clases y Especialidades Puestos Docentes (Título Segundo)*. San José: Autor.
- Fichte, J. (2002). *Algunas lecciones sobre el destino del sabio*. Madrid: Istmo.
- Flores, H. (2021). La gestión educativa, disciplina con características propias. *Revista Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*. 9(1). Recuperado de <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i1.2832>
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. (2016). Manual de análisis del sector educativo: Para monitorear el cumplimiento del derecho a la educación en América Latina. Recuperado de <https://www.unicef.org/lac/media/18606/file/Manual%20de%20An%C3%A1lisis%20del%20Sector%20Educativo.pdf>
- Garbanzo, G y Orozco, V. (2007). Desafíos del sistema educativo costarricense: un nuevo paradigma de la administración de la educación. *Revista Educación* 31(2), 95-110.
- García, N., Rojas, M. y Campos, N. (2000). *La Administración Escolar para el cambio y el mejoramiento*. San José: EUCR.

- Hegel, G. W. F. (2000). *Enciclopedia de las ciencias filosóficas en compendio*. Madrid: Alianza Editorial.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, ILPES. (2006). *Sistemas de buenas prácticas en desarrollo económico local. Una revisión preliminar de la experiencia*. Santiago: Autor.
- Kant, I. (2012). *Escritos pedagógicos*. Madrid: Akal.
- Leyva-Del Toro, C; De Miguel-Guzmán, M y Pérez-Campdesuñer, R. (2016). La evaluación del desempeño, los procesos y la organización. *Ingeniería Industrial*, 37, (2), 164-177.
- Martínez, C. (2012). *Administración de organizaciones*. Bogotá: Unibiblos.
- McMillan, J y Schumacher, S. (2005). *Investigación educativa. Una introducción conceptual*. Madrid: Pearson Educación.
- Medina, E. (2019). *Buenas prácticas pedagógicas en la Institución Educativa Instituto Quimbaya (Quindío, Colombia): una mirada desde la formación del profesorado*. Colombia: Internacional de Apoyo a la Inclusión, Logopedia, Sociedad y Multiculturalidad.
- Ministerio de Educación Pública. (2008). *DVM-029-2008 Naturaleza del trabajo de coordinación académica*: San José: Autor.
- Ministerio de Educación Pública. (2011). *Circular DRH-ASIGRH-13474-2011*. San José: Autor.
- Ministerio de Educación Pública. (2015). *Circular DRH-ASIGRH-7572-2015-DIR*. San José: Autor.
- Ministerio de Educación Pública. (2013). *Dirección de asuntos jurídicos, DAJ-Q27- C-2013*. San José: Autor.
- Montecinos, C., Aravena, F. y Tagle, R. (2016) *Liderazgo Escolar en los Distintos Niveles del Sistema: Notas Técnicas para Orientar sus Acciones. Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar*. Chile: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso editorial.



- Mora, C. (2011). Labor del coordinador académico en la gestión del currículo en las organizaciones educativas de secundaria pública. *Revista Gestión de la Educación*, 1(2),1-34.
- Mundakas, A. (2019). *De camino hacia el éxito escolar a partir de las (buenas) prácticas educativas en Enseñanza Secundaria Obligatoria del año 2019, [tesis doctoral, Universidad de Barcelona]*. Universidad de Barcelona, Barcelona, España.
- Muñoz, J. F., Quintero, J., Munévar, R. A. (2001). *Cómo desarrollar competencias investigativas en educación*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Murphy, K. R. (2020). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 13-31. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12259>
- Nien-Wei Chou, Hui-Min Hsieh, & Tsang-Kai Hung. (2022). The Impact of Person-Job Fit on Job Performance: Job Involvement as Mediator, and Career Plateau as Mediated Moderator. *International Journal of Organizational Innovation*,14(3), 115-133. Recuperado de <https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=8e673296-39b5-4728-b366-7c516d763da2%40redis>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE. (2013). *Leadership for 21st Century Learning*. Paris: OCDE Publishing.
- Programa del Estado de la Nación. (2019). *VII Informe Estado de la Educación*. San José: autor.
- Programa del Estado de la Nación. (2017). *VI Informe Estado de la Educación*. San José: autor.
- Sáenz, E. (2022). Entrevista a persona coordinadora académica del centro educativo Liceo Vicente Lachner [En persona]. Cartago.
- Salgado, A. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Revista Liberabit*. 13, 71-78.
- Sistema Regional de Información sobre Buenas Prácticas de Gestión Pública en América Latina y El Caribe. (2014). *Guía Metodológica para la presentación de Buenas*

*Prácticas*. Recuperado de

[https://www.flacsochile.org/old\\_sites/sipalonline/SIPAL.pdf](https://www.flacsochile.org/old_sites/sipalonline/SIPAL.pdf)

- Sreejith, S., & Mathirajan, M. (2020). Development of a Conceptual Framework for Continuous Performance Evaluation of Employees to Offer Reward and Recognition. *Journal of Management Research*, 20(4), 225-256.
- UNESCO. (2011). *La filosofía: una escuela de la libertad. Enseñanza de la filosofía y aprendizaje del filosofar: la situación actual y las perspectivas para el futuro*. Paris: UNESCO.
- UNESCO. (2013). *Educación para la ciudadanía mundial. Temas y objetivos de aprendizaje*. Paris: UNESCO.
- UNESCO. (2016). *Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Santiago, Chile: Naciones Unidas. Recuperado de <http://www.sela.org/media/2262361/agenda-2030-y-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible.pdf>
- Villabella, C. (2015). *Los métodos en la investigación jurídica. Algunas precisiones*. México: Instituto de investigaciones jurídicas. Universidad Nacional Autónoma de México.

## ANEXOS

### **Instrumento 01. Entrevista a la persona coordinadora**

1. ¿Cuáles son las funciones que desempeña en la coordinación académica del centro educativo?
2. ¿Qué tipo de relación tiene la coordinación académica con la dirección del centro educativo?
3. ¿Para qué existe la coordinación académica y cuál es su razón de ser?
4. ¿Cómo ha sido la formación y preparación en el cargo de la coordinación académica?
5. ¿En cuáles procesos participa la coordinación académica?
6. ¿La dirección del centro educativo apoya la coordinación académica?
7. ¿La coordinación apoya al cuerpo docente?
8. ¿Cuáles habilidades y conocimientos son importante para desempeñar el cargo de la coordinación académica?
9. ¿Cuáles son los límites y alcances de la coordinación académica?
10. ¿Tiene realimentación por parte de la dirección educativa la coordinación académica?
11. ¿De qué manera puede mejorar la coordinación académica?
12. ¿De qué manera organiza las tareas la coordinación académica?

### **Instrumento 02. Entrevista a la persona directora del centro educativo**

1. ¿Cuáles son las funciones que desempeña la coordinación académica?
2. ¿De qué manera se conjuga el trabajo de la dirección y de la coordinación académica en cuanto al aspecto académico y curricular?
3. ¿Existe discrepancia de criterios y perspectivas entre la dirección y la coordinación académica en cuanto al trabajo curricular y pedagógico?
4. ¿Cuáles son las habilidades y características profesionales idóneas para el puesto de la coordinación académica?
5. ¿Es importante cambiar o mantener a la persona en el recargo de la coordinación académica durante varios cursos lectivos?

6. ¿La coordinación académica capacita al personal docente en aspectos curriculares, metódico y técnicos sobre enseñanza y aprendizaje?
7. ¿La dirección evalúa el trabajo de la coordinación académica? ¿Por qué es importante, de qué modo, qué evalúa y qué se hace con los resultados obtenidos?

### **Instrumento 03. Cuestionario al cuerpo docente**

#### **A. Sobre la coordinación académica**

1. ¿Sabe qué es la coordinación académica?
2. ¿Conoce quién es la persona docente a cargo de la coordinación académica?
3. ¿Cuánto fue la última vez que recibió capacitación en la que medió la coordinación académica?
4. ¿Ha tenido reuniones con la coordinación académica durante este año lectivo?
5. ¿Existe un canal de comunicación mediante la cual la coordinación académica recibe realimentación sobre su trabajo?
6. ¿La coordinación académica capacita al personal docente en aspectos curriculares, técnicos y metodológicos sobre enseñanza y aprendizaje?
7. ¿Cuál es el perfil profesional ideal para la coordinación académica? ¿Cuáles son las habilidades indispensables para el puesto?

#### **B. Sobre el quehacer de la coordinación académica**

Refiérase al quehacer de la coordinación académica. Marque con una equis x en caso de ser afirmativo o negativo.

		Sí	No
a)	La coordinación académica hace reuniones sobre contenido curricular.		
b)	La coordinación académica organiza reuniones con los departamentos especializados.		
c)	La coordinación académica hace reuniones de retroalimentación sobre el desarrollo curricular con el personal docente.		
d)	La coordinación académica aporta estrategias para el desarrollo		

	proceso de enseñanza y aprendizaje.		
e)	La coordinación académica capacita al personal docente en aspectos curriculares.		
f)	La coordinación académica planifica un cronograma sobre programas de desarrollo curricular a nivel institucional.		
g)	La coordinación académica informa los resultados de las reuniones a la Dirección.		
h)	La coordinación académica realiza un diagnóstico de las necesidades de formación profesional para promover procesos de capacitación y actualizar al personal.		
i)	La coordinación académica coordina con las diversas instituciones procesos de capacitación tanto para el personal docente, los estudiantes y las familias que así lo requieran.		
j)	La coordinación académica asesora y orienta mediante reuniones periódicas al personal docente en el cumplimiento de las directrices y curriculares establecidas por el MEP.		

### C. Sobre la coordinación académica y la dirección del centro educativo

Refiérase a la relación entre la coordinación académica y la dirección del centro educativo. Refiérase al quehacer de la coordinación académica. Marque con una equis x en caso de ser afirmativo o negativo.

		Sí	No
a)	La coordinación académica y la dirección del centro educativo capacitan mediante talleres o reuniones al personal docente sobre la política educativa y curricular vigente.		
b)	La coordinación académica y la dirección del centro educativo implementan programas y estrategias de orden curricular y pedagógico.		
c)	La coordinación académica y la dirección del centro educativo desarrollan reuniones de seguimiento sobre currículo y pedagógica.		

