

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS IMPLEMENTADAS DESDE EL PAT PARA LA  
GESTIÓN DE LOS RECURSOS MATERIALES NECESARIOS PARA LA MEJORA DE  
LA LABOR PEDAGÓGICA EN LA ESCUELA EL CAPULÍN.

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

ELVIN ANTONIO ESPINOZA MARÍN

Sede Guanacaste, Costa Rica

2025

## DEDICATORIA

*A Dios por darme la vida y brindarme la sabiduría necesaria para concluir una etapa universitaria, por estar siempre en los momentos difíciles dándome fortaleza para vencer diversos obstáculos del momento. Gracias Diosito por acompañarme siempre en todos los momentos y etapas de mi vida.*

*A toda mi familia por el grandioso esfuerzo, a mis amigos y a cada uno de mis compañeros de trabajo que han formado una parte fundamental en el estudio de la Maestría.*

*Gracias a todas las personas que de una u otra forma me han brindado su apoyo en todo mi proceso académico.*

*A Dalai y Yato por su compañía hasta altas horas de la noche en el proceso de construcción de la TFIA.*

*Una vez más, gracias Dios por la vida, el estudio, por llenarme de salud, paz y tranquilidad. Por nunca abandonarme y siempre dotarme de las fuerzas necesarias. Gracias por ser ese guía maravilloso que me ayuda a vencer cada batalla de la vida.*

*Señor Jesucristo cada uno de mis logros en la vida responden a tu voluntad.*

## AGRADECIMIENTO

*Quiero darle un agradecimiento especial a cada una de las siguientes personas que realizaron un aporte fundamental en el proceso de construcción del Trabajo Final de Investigación Aplicada.*

*M.A.Ed. Ingrid Dayana Araya Gómez, gracias por la paciencia, el esfuerzo y todo el tiempo invertido en la conformación del TFIA. Gracias por su disposición para aclarar dudas en todo momento sin importar el día y la hora, gracias por estar siempre dispuesta a ayudar y brindar motivación para sacar esa milla extra en cada uno de los estudiantes. Le deseo muchas bendiciones a usted y su familia.*

*M.A.Ed. Bayron José Cortés Rodríguez, gracias por el esfuerzo, la dedicación y brindarme su ayuda en mi proyecto, por compartir sus conocimientos en cada una de las revisiones del TFIA, gracias por todas y cada una de sus enseñanzas en la Maestría.*

*M.A.Ed. Armando G. Chacón Mora, gracias por sacar un valioso espacio de su tiempo en las revisiones del TFIA, gracias por compartir sus habilidades y conocimientos profesionales.*


*MSc. Marco Antonio Agüero Alpízar, gracias por su apoyo incondicional en todo el proceso de la Maestría, gracias por sus palabras de motivación y por compartir sus capacidades y conocimientos académicos en sus enseñanzas universitarias.*

*Gracias a cada una de las personas docentes de la Maestría por su valioso aprendizaje en el ámbito laboral y personal. Gracias a cada una de las compañeras de la Maestría por su aporte en los trabajos académicos.*

*Gracias Dios por nunca abandonarme.*

## HOJA DE APROBACIÓN

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 al grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa.



---

MEd. Ana Patricia Rojas Núñez

**Representante de la Decanatura del Sistema de Estudios de Posgrado**



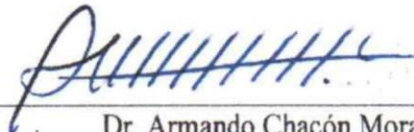
---

M.A.Ed. Ingrid Dayana Araya Gómez  
**Profesora Guía**



---

M.A.Ed. Bayron Cortés Rodríguez  
**Lector**



---

Dr. Armando Chacón Mora  
**Lector**



---

M.A.Ed. Marco Antonio Alvarado Barboza.  
**Director Coordinador**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Educación**



---

Elvin Antonio Espinoza Marín  
**Sustentante**

## TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
HOJA DE APROVACIÓN.....	iv
TABLA DE CONTENIDO.....	v
RESUMEN EN ESPAÑOL.....	x
ABSTRACT.....	xi
LISTA DE TABLAS.....	xii
CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 Contextualización social y educativa.....	2
1.3 Relevancia del problema o justificación.....	4
1.4 Aproximación teórico-metodológica.....	8
1.5 Interrogantes del problema de investigación.....	10
1.5 Objetivos.....	11
1.6.1 Objetivos generales.....	11
1.6.2 Objetivos específicos.....	11
1.7 Referentes Generales del Objeto de Estudio.....	12
1.8 Marco contextual.....	14
1.8.1 Visión, Misión y Objetivos institucionales.....	16
1.8.2 Información escolar.....	17
1.8.5 Especialidades- tecnología.....	19
1.8.6 Servicios generales.....	20
1.8.7 Servicios que ofrece la Institución.....	20

1.9 Contexto histórico Barrio “El capulín .....	21
1.9.1 Organizaciones comunitarias de apoyo.....	22
1.9.2 Características socioeconómicas .....	22
1.9.3 Instituciones .....	22
1.9.4 Locales y servicios con los que cuenta la comunidad .....	23
1.9.5 Apoyos institucionales .....	23
1.9.6 Las familias .....	24
CAPITULO II. ....	25
ESTADO DEL ARTE .....	25
1.7.2 Antecedentes Nacionales .....	25
1.7.3 Antecedentes Internacionales.....	35
1.7.4 Aportes al objeto de estudio.....	44
CAPÍTULO III. ....	46
MARCO TEÓRICO.....	46
3.2 Educación.....	47
3.3 Administración.....	48
3.4 Administración educativa.....	50
3.5 Gestión educativa.....	52
3.6 Proceso de enseñanza-aprendizaje .....	54
3.7 Recursos materiales en la educación.....	56
3.8 Importancia de los recursos materiales.....	58
3.9 Recursos materiales educativos más determinantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje .....	60
3.10 Clasificación de los recursos materiales educativos .....	63
3.11 Competencias y características de una persona administradora. ....	64

3.12 Órganos auxiliares en la gestión educativa: Junta de Educación a Patronato Escolar .....	68
3.13 Centro educativo de calidad .....	71
CAPÍTULO IV.....	73
MARCO METODOLÓGICO .....	73
4.1 Presentación .....	73
4.2 Enfoque de investigación .....	73
4.3 Tipo de investigación.....	74
4.4 Sujetos y fuentes de información .....	77
4.4.1 Población.....	77
4.4.2 Muestra .....	77
4.5 Fuentes de información .....	77
4.6 Operacionalización de los objetivos .....	78
4.6.1 Categorías de análisis .....	78
4.6 Técnicas e Instrumentos .....	88
4.7 Validación de las Herramientas.....	88
4.8 Análisis de información y conclusiones .....	92
4.9 Procedimiento para el Consentimiento Informado.....	93
4.10 Consideración Ética .....	94
4.11 Fases de Investigación.....	94
4.11.1 Anteproyecto. ....	94
4.12 Alcances y Limitaciones .....	95
4.12 .1 Alcances.....	95
4.12.2 Limitaciones .....	95
4.13.2 Cronograma de Actividades .....	96

CAPITULO V.....	97
SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	97
5.2 Estrategias administrativas de gestión para la obtención de recursos materiales necesarios en la labor pedagógica.....	98
5.3 Importancia de las estrategias para la gestión de recursos materiales y su incidencia en un centro educativo de calidad .....	102
5.4 Procedimientos administrativos eficaces para la adquisición, distribución y uso de los recursos materiales; exigencias del administrador en la actualidad. ....	108
CAPITULO VI.....	122
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	122
6.1 Conclusiones.....	122
6.5 Recomendaciones.....	132
CAPÍTULO VII.....	135
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN .....	135
7.1 Título: <i>Guía de estrategias administrativas para la gestión óptima y efectiva de recursos materiales necesarios en el proceso educativo</i> .....	135
7.2 Introducción.....	136
7.3 Justificación.....	138
7.4 Objetivos .....	140
7.4.1 Objetivo general.....	140
7.4.2 Objetivos específicos.....	140
7.5 Fundamentación teórica de la propuesta .....	141
7.6 Administración educativa.....	141
7.7 Gestión educativa.....	142
7.8 Recursos materiales y clasificación.....	144
7.9 Importancia de los recursos materiales en el proceso educativo. ....	146

7.10 Habilidades y competencias ideales de la persona directora. ....	148
7.11 Participación y toma de decisiones conjuntas en la administración. ....	150
7.12 Centro educativo de calidad. ....	152
7.13 Propuesta de gestión educativa .....	154
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	184
Referencias bibliográficas de la propuesta.....	193
ANEXOS .....	196
Anexos de la Propuesta .....	215

## RESUMEN EN ESPAÑOL

El presente trabajo de investigación se realizó durante el primer semestre del año 2025 en el centro educativo Escuela El Capulín, circuito 01, de la Dirección Regional de Liberia. Ubicado en la provincia Guanacaste, cantón Liberia, distrito de Liberia, barrio El Capulín.

El objetivo principal del estudio es realizar un análisis de las estrategias administrativas empleadas en la gestión de recursos materiales en la escuela El Capulín, con la intención de optimizar la disponibilidad de estos recursos para docentes, estudiantes y la comunidad educativa en general, para promover un centro educativo de calidad. La investigación tiene un enfoque cualitativo con enfoque metodológico de estudio de caso.

Como principales hallazgos destaca la importancia de implementar una gestión abierta y participativa, en la que se consideren opiniones del personal docente, percepciones del estudiantado y comunidad en general. Abrir espacios de diálogo, dar paso a la reflexión y evaluación constante en la gestión educativa, para realizar un análisis integral de la realidad institucional. Conocer las principales necesidades y plantear estrategias de solución íntegras, idóneas y eficaces.

Se resalta la importancia de las estrategias administrativas empleadas para la gestión de recursos materiales en una organización educativa, pues la ausencia de una gestión idónea y eficaz no permite adquirir los insumos y materiales básicos para enseñar y aprender, lo que impide ofrecer un servicio de calidad a las personas estudiantes.

Es fundamental promover una participación y efectiva del personal docente, la comunidad local y el estudiantado en el diseño y formulación del PAT, con el fin de fomentar la toma de decisiones conjuntas que permita implementar una gestión contextualizada, acorde con las necesidades y exigencias institucionales.

## ABSTRACT

This research study was conducted during the first semester of 2025 at the El Capulín School, Circuit 01, of the Liberia Regional Directorate. Located in the province of Guanacaste, canton of Liberia, district of Liberia, neighborhood of El Capulín.

The main objective of the study is to analyze the administrative strategies employed in the management of material resources at El Capulín School, with the aim of optimizing the availability of these resources for teachers, students, and the educational community as a whole, thereby promoting a high-quality educational center. The research has a qualitative approach with a case study methodological framework.

The main findings highlight the importance of implementing open and participatory management that takes into account the opinions of teaching staff, students' perceptions, and the community at large. Open spaces for dialogue and foster ongoing reflection and evaluation in educational management to conduct a comprehensive analysis of institutional reality. Identify the main needs and develop comprehensive, appropriate, and effective solution strategies.

The importance of administrative strategies employed for the management of material resources in an educational organization is highlighted, since the absence of proper and effective management prevents the acquisition of basic teaching and learning supplies and materials, thereby hindering the provision of quality service to students.

It is essential to promote the active and effective participation of teaching staff, the local community, and students in the design and formulation of the PAT, in order to foster joint decision-making that enables the implementation of contextualized management aligned with institutional needs and requirements.

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Recursos humanos de la Escuela El Capulín .....	<b>18</b>
<b>Tabla 2.</b> Estrategias administrativas de gestión, para la obtención de recursos materiales necesarios en la labor pedagógica.....	<b>78</b>
<b>Tabla 3.</b> Importancia de las estrategias para la gestión de recursos materiales y su incidencia en un centro educativo de calidad.....	<b>81</b>
<b>Tabla 4.</b> Procedimientos administrativos eficaces y exigencias del administrador en la actualidad.....	<b>84</b>
<b>Tabla 5.</b> Cronograma de actividades.....	<b>96</b>
<b>Tabla 6.</b> Frecuencia del uso de recursos materiales en el aula según los educandos.....	<b>109</b>
<b>Tabla 7.</b> Frecuencia del uso de recursos materiales en el aula por parte de las personas docentes.....	<b>111</b>

# CAPÍTULO I.

## INTRODUCCIÓN

### 1.1 Presentación

La presente investigación se basa en el análisis de las estrategias administrativas en la gestión de recursos materiales en la escuela El Capulín, perteneciente al Circuito 01 del cantón de Liberia, durante el primer semestre del año 2025.

Existen tres principales áreas como pilares fundamentales para el desarrollo de un país. El campo de la educación, la salud y seguridad son las bases del bienestar social e integral de las personas. Sin embargo, garantizar la calidad de estos servicios no es tarea sencilla, por la presencia de múltiples factores que influyen de manera significativa en la consecución del éxito en estos aspectos.

Enmarcándose específicamente en el campo de la educación, encontramos una serie de elementos que intervienen en diferentes contextos del proceso educativo. Los cambios socioculturales, económicos, ambientales y tecnológicos del mundo moderno, sin duda han exigido a los diferentes currículos educativos, no solo aportar conocimientos teóricos que busquen el desarrollo intelectual, sino también fomentar el desarrollo de valores, actitudes y principios que procuren mejor calidad de vida de las personas.

Por ende, una institución educativa que cumpla con todos los parámetros para ofrecer un servicio de calidad en su comunidad requiere una serie de acciones administrativas que permitan brindar atención a las necesidades existentes en determinado contexto educativo. Evidentemente es una tarea compleja que recae en la figura del administrador del centro educativo, delegando la responsabilidad a las personas directoras, como protagonistas para liderar el proceso.

La presente investigación tiene como objetivo analizar las estrategias administrativas empleadas desde el PAT para la gestión de recursos materiales en el centro educativo “Escuela El Capulín”, con la intención de optimizar la disponibilidad de estos recursos para docentes, estudiantes y la comunidad educativa en general, promoviendo un centro educativo de calidad.

Se pretende conocer, qué gestiones realiza la persona directora de la institución, para la obtención de los recursos materiales necesarios para llevar a cabo el proceso educativo de manera idónea. Pues un entorno apropiado está relacionado con ofrecer espacios seguros y herramientas válidas e indispensables, para la adquisición de aprendizajes significativos en las personas estudiantes.

## **1.2 Contextualización social y educativa**

La investigación se realizará en la escuela El Capulín, ubicada en el barrio del mismo nombre (El Capulín), distrito de Liberia, Cantón Liberia, ubicado en la provincia de Guanacaste. En la localidad se garantizan los servicios básicos como internet, agua potable y electricidad. Algunas calles presentan estados deficientes por presencia de huecos con agua estancada.

En el barrio se visualizan problemáticas de diversas índoles como el alcoholismo, la delincuencia, la drogadicción y la formación de pequeñas bandas juveniles. Situaciones de impacto directo en las personas estudiantes, pues dichas dificultades se vuelven parte de su diario vivir.

La formación de bandas juveniles es utilizada por personas adultas para cometer acciones delictivas en la comunidad, por ende, las personas estudiantes se ven alcanzados por las zarpas de la delincuencia a edades tempranas. El mundo del alcoholismo y el consumo de sustancias psicotrópicas coadyuban al fomento de prácticas ilícitas generando graves consecuencias en el desarrollo sociocognitivo de los educandos.

Además, se evidencian situaciones complicadas como la presencia de población migrante, generadoras de contextos complejos como el caso de la laguna; un caserío formado producto de un precario, en donde las personas habitantes no tienen una vivienda digna, ausencia de servicios básicos como agua potable, y calles en mal estado.

El centro educativo está construido de cemento y block, tiene dos entradas principales, la instalación está encerrada con malla. Está compuesta por 7 aulas con diversas condiciones de estructura, recursos y ambiente. A demás, existe una extensa zona verde, donde los niños juegan cuando el día es soleado, dado que cuando llueve se estanca el agua en jardines y plazas de fútbol.

La institución cuenta con una entrada, controlada por un guarda de seguridad. A demás posee una cancha fútbol sala y baloncesto. Existe un comedor escolar compuesto por sillas y 4 mesas largas. Dentro de las aulas los escritorios son de madera, con 3 abanicos, una pizarra, un armario y una pantalla en cada salón de clases.

Es decir, a nivel institucional se identifican oportunidades para fortalecer el proceso educativo. Áreas con potencial de mejora como la optimización de la infraestructura y espacios recreativos, así como la actualización de recursos pedagógicos. Estas áreas representan oportunidades valiosas para enriquecer la experiencia educativa y crear un entorno más propicio para el aprendizaje.

Es fundamental destacar que una gestión efectiva en la dirección de un centro educativo es clave para su óptimo funcionamiento. Una dirección competente asegura una organización idónea de los espacios y una distribución más eficiente de los recursos, contribuyendo así a la creación de un entorno educativo más adecuado y enriquecedor. Pues una planificación ideal, facilita la obtención y uso eficiente de los recursos disponibles.

Cabe señalar que los recursos pedagógicos en el proceso de enseñanza-aprendizaje son de vital importancia. Están relacionados con brindar las condiciones

necesarias para obtener resultados satisfactorios en dicho proceso. Su uso “...aumenta la atención del alumnado, facilitando el trabajo docente y favoreciendo el proceso” (Cabrera, 2023, par. 13). Además, permite abordar los contenidos de manera más creativa e interactiva, aumentando la motivación del estudiantado.

Es decir, la tenencia de recursos educativos pertinentes trae importantes beneficios a todas las partes en el proceso educativo; tanto escuela, docentes, administrativos, alumnos y sociedad como tal. Ya que permiten dinamizar los procesos, pues conserva y aumenta la motivación de las personas estudiantes dentro de las instituciones, evitan la deserción escolar, y sobre todo se obtienen mejores resultados referente a un aprendizaje más significativo.

Es válido mencionar que el presente documento estará estructurado de la siguiente forma; tendrá un tema de estudio, el capítulo de introducción. A continuación, se encontrarán apartados importantes para la comprensión del documento investigativo, como el problema de investigación, los objetivos, el estado del arte, el marco teórico-conceptual y el marco metodológico. Asimismo, en la parte final del archivo se encontrarán los resultados, conclusiones y las respectivas recomendaciones o propuesta de intervención.

### **1.3 Relevancia del problema o justificación**

Es evidente que la temática en tratamiento es de gran interés e importancia para la administración educativa. Dado que la gestión de recursos materiales es una de las tareas más necesarias y obligatorias dentro de cada centro de enseñanza. Pues los recursos materiales cumplen un rol determinante en el proceso educativo, como facilitadores en la adquisición de aprendizajes significativos en las personas estudiantes, principalmente en el nivel de primaria.

Una administración idónea, es determinante en el éxito de una institución educativa para el logro de los objetivos propuestos (visión y misión) y su relación con una educación de calidad. Tarea que recae en la figura de la persona directora

de cada institución, quien es la encargada de la administración general del centro educativo. Pues debe realizar las gestiones pertinentes en la obtención de recursos materiales necesarios para el logro de un rendimiento satisfactorio del personal y propiciar buenos resultados.

En la presente investigación se pretende conocer cuáles son las estrategias de gestión empleadas desde el PAT en la escuela El Capulín para la obtención de recursos materiales, quienes posibilitan el funcionamiento básico de una institución educativa. Además, se hará un estudio bibliográfico en documentos, investigaciones, revistas y artículos científicos en búsqueda de conocimientos actuales, referente a la trascendencia de una óptima gestión de recursos materiales en la formación de un centro educativo de calidad.

Dicha acción permitirá determinar cuáles son esas gestiones administrativas idóneas que se deben realizar en la institución educativa, con la intención de brindar un servicio de calidad a los costarricenses, y de esta forma poder garantizar a nuestros educandos, un derecho constitucional como lo es el derecho a recibir una educación de calidad.

Evidenciando las ideas expuestas por la política educativa nacional, donde se incita a equipar nuestros centros educativos con el material e infraestructura idóneo para el proceso educativo. Pues se aboga por una transformación y una mejora continua e integral del sistema educativo, pero se enfatiza que nada podemos hacer si no dotamos con los materiales necesarios en el funcionamiento pleno de una institución.

Es necesario resaltar, que los recursos materiales con los que cuenta una institución educativa influyen de forma positiva o negativamente según las condiciones en que se encuentren. Por ejemplo, su influencia será positiva cuando el centro educativo cuente con ventilación, iluminación adecuada, sanitarios, higiene escolar, zonas de interacción, etc. La tenencia de recursos pedagógicos como laboratorios, bibliotecas, canchas deportivas, espacio para actividades cívicas y

demás recursos. Evidentemente si no se cuentan con estas herramientas o incluso presentan condiciones inadecuadas; la influencia será de carácter negativo.

Es válido mencionar, una persona directora que ponga en práctica diferentes estrategias de gestión, para obtener los recursos materiales necesarios, genera la sensación de un cierto grado de liderazgo positivo en la comunidad escolar e incluso a la comunidad en general, pues con sus acciones en beneficio de las personas estudiantes, da credibilidad en su desempeño como profesional y como buen administrador.

En complemento con lo expuesto, en la actualidad se está navegando por una transformación curricular donde se busca desarrollar habilidades y competencias para la vida en los estudiantes. Por ende, se debe considerar que el fomento del pensamiento crítico y la habilidad de aprender a aprender, presentan un importante grado de relación con la tenencia de recursos pedagógicos indispensables para el fomento de dichas capacidades.

Por tal motivo, las autoridades educativas incitan a la obtención de recursos materiales necesarios en las instituciones educativas, para brindar un servicio de calidad a los educandos, sin importar sus diferencias en cuanto a sus necesidades y fortalezas, en cumplimiento con una educación inclusiva y de calidad para todas las personas habitantes del país.

No obstante, no debemos obviar la realidad de nuestros centros educativos, donde muchos presentan importantes dificultades en materia de infraestructura, estado y tenencia de recursos materiales. Por ende, se debe considerar que, “la mediación pedagógica docente difícilmente puede realizarse sin recursos de apoyo, sencillos o sofisticados.... Son, para la persona docente, sus herramientas de base, imprescindibles para impulsar sus acciones educativas” (Octavo Informe Estado de la Educación, 2021, p 160). Se resalta el papel indispensable de los recursos educativos para con el proceso de enseñanza-aprendizaje.

De ahí la necesidad e importancia de realizar la presente investigación, para hacer un acercamiento a las principales razones o circunstancias que hacen que gran parte de las instituciones educativas del país, presenten significativas dificultades en la obtención de recursos materiales indispensables como, infraestructura adecuada, material pedagógico y herramientas tecnológicas.

Es necesario mencionar que la actual investigación únicamente contempla el contexto educativo del primer semestre del año 2025. Por ende, la información recabada y los datos obtenidos, no se deben generalizar más allá del centro educativo en estudio, el periodo de indagación y su contexto local de acuerdo con la población estudiada. El estudio ofrecerá datos confiables sobre las diversas estrategias de gestión de recursos materiales, que pueden implementarse en las instituciones educativas.

Del mismo modo, puede ser utilizado como recomendaciones hacia las personas encargadas de la dirección del ente, para comprender la importancia y optimizar las gestiones administrativas implementadas en la obtención de recursos materiales indispensables para el proceso educativo. Además, puede ser un documento de consulta para futuras investigaciones que compartan el mismo objeto de estudio.

La investigación tendrá una metodología cualitativa, comprendiendo que el estudio cualitativo “se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente. Tal recolección consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes; sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos más bien subjetivos” (Hernández, 2014, p. 8). El enfoque cualitativo se caracteriza por el análisis de datos sin medición numérica, como la observación y entrevista; instrumentos característicos de procesos más abiertos y flexibles.

#### 1.4 Aproximación teórico-metodológica

Los autores Valero y Munguía (2015) realizaron un estudio con una metodología mixta para determinar las gestiones implementadas en la dirección de un centro educativo en Managua, señalan la importancia en la obtención de recursos educativos, la clasificación y distribución de los recursos obtenidos, así como su trascendencia en el proceso educativo.

Según Valero y Munguía (2015) los recursos educativos promueven el aprendizaje significativo.... “Estimulan la función de los sentidos para acceder más fácilmente a la información y a la adquisición de habilidades, destrezas y formación de actitudes y valores” (p. 27). Tienen un rol imprescindible en la labor pedagógica, producto de su relación directa con la enseñanza y el aprendizaje

Por otra parte, Barba y Delgado (2021) desarrollaron un estudio con el propósito de evaluar la relación entre el liderazgo pedagógico y gestión escolar de las personas directoras y su incidencia en la calidad educativa en Ecuador. Las autoras señalan que la capacidad para implementar una gestión eficaz y eficiente en una institución educativa está condicionada por el tipo de liderazgo ejercido por la persona directora.

Vela y Santa María, (2021) emplearon una investigación en Perú, para determinar cuáles factores intervienen en la gestión educativa. Señalan que el primer obstáculo para la gestión educativa es el factor comunitario, pues las personas directoras no emplean estrategias para afianzar las relaciones de la escuela y la comunidad. Por ende, es necesario abrir espacios para involucrar a la familias y comunidad en general en el que hacer educativo.

Por otra parte, Cárdenas, et al. (2017) expresan la necesidad de práctica de estrategias de observación y autoevaluación para identificar las principales problemáticas de una organización, posibilitando la interacción con diferentes actores del entorno, de manera que se puedan plantear ideas y compartir perspectivas acerca de los principales obstáculos y sus posibles soluciones.

García y Varón, (2016) señalan que la participación de las personas educadoras en los procesos administrativos es imprescindible. Pues son los funcionarios docentes quienes conocen de primera mano las mayores necesidades en la labor pedagógica. El avance a la calidad educativa depende en gran medida de los aportes generados y desarrollados por las personas que laboran en el ente, al mismo tiempo se fomenta su entusiasmo y compromiso.

A nivel nacional, Ramírez (2015) realizó una investigación de carácter cuantitativo, exploratoria y descriptiva titulada; Competencias Profesionales de los Gestores de la Educación para su Desempeño Profesional, donde señala que la gestión de recursos humanos y materiales es una función primordial en la administración educativa. Enfatiza que las personas directoras deben tener las habilidades idóneas que le permitan cumplir con sus funciones.

Pues “el gestor es uno de los principales protagonistas del escenario educativo y debe adaptarse de acuerdo con las nuevas visiones filosóficas y teóricas, las tecnológicas y las necesidades educativas” (Ramírez, 2015, p. 184). Haciendo énfasis en la responsabilidad de la persona directora como el funcionario más determinante en el funcionamiento y la calidad de la institución educativa.

Se enfatiza que la persona directiva es la encargada de buscar el bienestar general de la institución, debe esforzarse por realizar una administración de calidad, liderando procesos e implementado actividades para hacer posible una gestión óptima, encaminando el centro educativo al cumplimiento de objetivos y la mejora continua.

Del mismo modo los autores Miranda y Rosabal. (2018) en su estudio de enfoque cualitativo y descriptivo, titulado: La gestión directiva en escuelas unidocentes y dirección 1: Un desafío para alcanzar la equidad educativa en contextos rurales de Costa Rica, enfatizan en la necesidad de potenciar tanto la labor pedagógica como administrativa de los docentes, con estrategias innovadoras y efectivas para la enseñanza activa y pertinente.

Se menciona que es necesario “fortalecer el desempeño del personal directivo de ambos tipos de instituciones, en ámbitos o temáticas relacionadas con la labor administrativa que deben desarrollar como parte de su gestión institucional” (Miranda y Rosabal, 2018, p. 15). Enfatizan la importancia de implementar planes de capacitación para las personas directivas de las instituciones, con el fin de promover procesos administrativos idóneos.

Morales (2019) en su tesis titulada; Análisis del perfil del gestor de la educación establecido en el Manual Descriptivo de Puestos del Servicio Civil: un estudio por competencia, de tipo cuantitativa, con diseño de estudio de caso. Señala que se debe modernizar el perfil de una persona directora solicitado en Manual Descriptivo de Puestos del servicio Civil para ejercer una gestión de calidad.

La autora Morales enfatiza que “una de las mayores debilidades de la gestión educativa en general se encuentra precisamente en los parámetros utilizados en la selección del personal para estos puestos, ya que dicho perfil enmarca de forma global características demasiado generales para realizar estas funciones” (Morales, 2019, p. 115). Señala mejorar los mecanismos de reclutamiento, dando mayor importancia a las habilidades requeridas para ejercer la dirección de un centro educativo y no limitarse a los atestados académicos.

Por otra parte, Las autoras Satya y Barrantes (2022) menciona que es necesario abrir espacios más inclusivos e interactivos a personas externas a la institución, así como funcionarios al interno del centro educativo, dejando de lado la implementación de modelos administrativos lineales y desarticulados alejados del contexto.

### **1.5 Interrogantes del problema de investigación**

Reconociendo la labor determinante de la persona directora dentro de un centro educativo, referente a sus gestiones que el contexto local le exige, en procura

de generar los ambientes idóneos y condiciones adecuadas para llevar a cabo el proceso educativo de manera exitosa; se presentan las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las estrategias administrativas implementadas desde el PAT para la gestión de los recursos materiales necesarios para la mejora de la labor pedagógica en la Escuela El Capulín?

¿Qué procedimientos de la gestión eficaz se realizan en la institución educativa para responder a las necesidades de recursos materiales?

¿Cuáles son las gestiones administrativas idóneas que se deben realizar en una organización educativa, con el propósito de brindar un servicio de calidad?

## **1.5 Objetivos**

### **1.6.1 Objetivos generales**

1. Analizar las estrategias administrativas empleadas en la gestión de recursos materiales necesarios en la escuela El Capulín, circuito 01, Cantón Liberia, durante el año 2025.
2. Diseñar una guía de estrategias administrativas para la gestión óptima y efectiva de recursos materiales necesarios en la escuela El Capulín, en busca de una institución de calidad.

### **1.6.2 Objetivos específicos**

- 1.1 Identificar las estrategias de gestión que efectúa la persona directora de la escuela El Capulín, para la obtención de recursos materiales necesarios en la labor pedagógica.

- 1.2 Determinar la importancia de las estrategias de gestión de recursos materiales que se implementan desde la parte administrativa del centro educativo, y su incidencia en un centro educativo de calidad.
- 1.3 Analizar la eficacia de los procedimientos administrativos actuales, para la adquisición, distribución y uso de los recursos materiales en la escuela El Capulín.
- 1.4 Proponer recomendaciones o alternativas para la gestión de recursos materiales en la escuela El Capulín, durante el primer semestre 2025.

### **1.7 Referentes Generales del Objeto de Estudio**

El estudio se efectuará en la institución educativa Escuela El Capulín, ubicada en la provincia de Guanacaste, cantón Liberia, distrito Liberia, barío El Capulín, situado al oeste del centro de la ciudad de Liberia.

La localidad está habitada por personas de clases media y baja. Personas con preparación académica que laboran en empresas privadas e instituciones públicas. Del mismo modo, existen personas sin preparación académica, quienes se dedican a realizar trabajos de construcción, carpintería y trabajadores independientes.

Las viviendas están construidas en su mayoría de cemento y zinc. Presentan servicios básicos como agua potable, electricidad, recolección de basura y tratamiento de aguas negras. Es importante mencionar la existencia de un caserío ubicado frente a la laguna de oxidación del AyA quienes habitan en condiciones precarias, dado que no cuentan con agua potable dentro de la vivienda, hogares construidos de zinc y madera, algunos con piso de tierra.

El barío cuenta con 2 supermercados, iglesia católica y evangélicas, una cancha de fútbol, 1 gimnasio, sodas y 3 vías de acceso, con algunas calles en mal

estado por ausencia de mantenimiento por parte de las autoridades municipales. Asimismo, producto de las condiciones del terreno, en épocas de invierno ciertos lugares de la comunidad se inundan, quedando aguas estancadas en los lotes baldíos.

En la localidad se enfrentan problemáticas como el alcoholismo, consumo de sustancias psicotrópicas, formación de bandas delictivas, vandalismo, robos, hurtos y prostitución.

El centro educativo escuela El Capulín se sitúa 100 metros al oeste de la Parroquia Nuestra Señora de Fátima. Compuesta por 7 aulas, la oficina de la persona directora, un comedor y una sala para profesores. La estructura está construida de cemento y cercada con malla.

Teniendo un panorama general de la ubicación geográfica donde se implantará el estudio, es pertinente resaltar su importancia para generar una visión amplia de los aspectos relevantes en la gestión administrativa de la institución, para identificar posibles áreas de mejora y brindar alternativas de solución.

Se reitera, con la investigación primeramente se pretende realizar una revisión bibliográfica para obtener datos y teorías actualizadas con respecto a las habilidades, funciones y acciones que se deben implementar en la dirección de una institución educativa. Se consultarán artículos científicos e investigaciones realizadas en otras organizaciones y contextos, pero que abordaron el mismo objeto de estudio, para posteriormente examinar los resultados alcanzados.

Seguidamente se procura identificar las estrategias administrativas que efectúa la persona directora del centro educativo El Capulín, para la gestión de recursos materiales necesarios en la labor pedagógica. Mediante el trabajo de campo, con la entrevista semiestructurada como herramienta de recolección de datos, se pretende conocer la perspectiva del personal docente y estudiantes previamente seleccionados, referente al rol de los recursos materiales en el proceso educativo, la importancia de las estrategias de gestión de recursos materiales

empleadas en el centro educativo, para posteriormente analizar la eficacia de los procedimientos administrativos actuales para la adquisición, distribución y uso de los recursos.

Esto con la finalidad de realizar una triangulación de los datos obtenidos en la investigación bibliográfica, los conocimientos derivados de la revisión de antecedentes del objeto de estudio, y en el trabajo de campo realizado en el centro educativo El Capulín. Proceso que permitirá obtener resultados válidos y pertinentes con respecto a posibles obstáculos presentes en la labor administrativa y diversas estrategias de gestión de recursos materiales que pueden implementarse en las instituciones educativas del país.

### **1.8 Marco contextual**

Para una mejor profundización de los fenómenos o problemáticas presentes a nivel institucional se procede a contextualizar la organización educativa. Se resaltan aspectos relacionados con la ubicación geográfica, objetivos de la organización (misión y visión), estructura institucional, características de la población y una breve descripción de las principales problemáticas presentes a nivel externo e interno de la institución educativa.

La presente investigación se realizó en la Escuela el Capulín, perteneciente al circuito 01 de la Dirección Regional del Liberia, ubicada en la provincia de Guanacaste, Cantón Liberia, Barrio El Capulín.

El proyecto de la Escuela El Capulín nace en 1982, sin embargo, es hasta marzo de 1983 que inicia sus labores educativas, contando con tres aulas, un servicio sanitario, cincuenta sillas y ciento cincuenta mesas; siendo la directora y docente Doña Fressia Noguera, además de las profesoras Justina Viales Dávila y Liliana Porras Bolívar.

Según lo expresa la reseña histórica institucional, la intención era ponerle el nombre del señor Farid Ayales, ciudadano que donó las tierras donde está ubicada

la escuela, sin embargo, no se logró, quedando con el nombre: “ESCUELA EL CAPULIN”.

A partir del mes de mayo de 2001, la institución pasa a formar parte del Programa Mejoramiento de Escuelas de Comunidades Urbano Marginales (PROMECUM) siendo director el señor Luis Vega Espinoza quien estaba acompañado por dos docentes regulares, dos docentes de Preescolar, una docente de inglés, una servidora del comedor, una conserje, un guarda y una trabajadora social. Laborando bajo la modalidad de dos jornadas.

Para el año 2002 se inicia la construcción de las aulas de primaria del segundo pabellón, bajo la dirección de la señora Sandra Mayela Baltodano Abarca, las cuales quedaron inconclusas. Bajo la dirección de Mario Brenes Villalobos en el año 2003 pasa a ser dirección dos, debido al aumento significativo de matrícula, además de la incorporación del área de psicología y apoyo itinerante. En el año 2004 se completó el Equipo Interdisciplinario con las tres disciplinas siendo nombrada una orientadora.

En el año 2008 se nombra en la institución una docente de problemas de aprendizaje y en el año 2011 se concluye la construcción de las aulas del segundo pabellón, también se hizo la batería de baños del kínder bajo la dirección de Marina Zamora Álvarez.

En el año 2015 la institución ingresó al programa Movilab de la Fundación Omar Dengo, se capacitó al personal docente y se hizo entrega de dos carritos con 52 computadoras portátiles, dos videos Beam y equipos de audio, se compró pizarras acrílicas a todas las aulas y se acondicionó el comedor.

En el 2016 se pone circuito cerrado de cámaras y marcador digital, de igual forma se remodela un aula y se divide en cuatro cubículos uno para cada área del equipo interdisciplinario, se cambió todo el techo del primer pabellón, se compraron dos computadoras, por baja matrícula se pasa de transición y materno a heterogéneo, todo esto bajo la dirección de José Daniel Carmona Soto.

Para el año 2017 a cargo de la dirección Yineri Espinoza Sandoval, se realiza la remodelación de dos baterías de baños, se construye el baño de discapacitados, se compra una fotocopiadora, se compra una pantalla para el grupo de Heterogéneo y se dota al personal docente con material didáctico.

Para el año 2018 a cargo del director Bedyñ Álvarez Moraga se realiza baile de Aniversario para recaudar fondos para reparar abanicos y mejorar la condición de las aulas. En este año se incorpora como directora Maritza Carbonero Cárcamo quien da seguimiento a los proyectos planteados para reparar abanicos de aulas, aunado a ello se logra aprovechar el superávit para equipar de cielo raso nuevo a las aulas del último pabellón.

En el año 2019 siempre bajo la dirección de Maritza Carbonero Cárcamo se logra dotar a los docentes con una sala de profesores. Se realiza cambio en la entrada de la escuela realizando una nueva caseta y ampliando la entrada a la institución. En el comedor se realizan cambios dotando de nuevos implementos de trabajo a los cocineros, se contrata un ayudante de cocina lo que permite mejorar el servicio de comedor y se amplía el área de recibimiento y entrega de alimentos a los estudiantes.

### **1.8.1 Visión, Misión y Objetivos institucionales.**

#### **- Misión**

Somos un Centro de Enseñanza que educa para la vida, promoviendo valores, en rescate de nuestra identidad, involucrando a la comunidad siempre al servicio de la educación.

#### **- Visión**

“Ser una Institución de excelencia que forme ciudadanos plenos en conocimientos y valores con un alto compromiso social.”

## - **Objetivos Institucionales**

1. Fortalecer la identidad, el sentido de pertenencia y el compromiso de toda la comunidad educativa que interviene en el proceso de enseñanza y aprendizaje.
2. Promover un proceso de enseñanza y aprendizaje que estimule la innovación, la creatividad y la excelencia, tanto del personal docente como de los estudiantes.
3. Facilitar la participación del personal docente y administrativo en los procesos de capacitación impulsados desde el nivel central y regional.
4. Gestionar procesos de capacitación para atender necesidades específicas del centro educativo.
5. Impulsar proyectos tendientes a mejorar la plataforma física y tecnológica que da sustento a los procesos académicos y administrativos.
6. Identificar a los estudiantes que requieren acceder a los distintos programas de equidad y realizar las gestiones requeridas para tales efectos.
7. Dar seguimiento y evaluar al rendimiento académico del centro educativo, por ciclos y materias, para apoyar la toma de decisiones.
8. Impulsar acciones para enfrentar los problemas identificados e introducir mejoras en los procesos de planteamiento didáctico, mediación pedagógica, uso de recursos educativos de apoyo, asesoría y capacitación.

### **1.8.2 Información escolar**

La Escuela funciona en doble turno de 7:00 a.m. a 12:10 p.m. y de 12:30 p.m. a 5:40 p.m. Según expresa la persona directora, esta iniciativa ha dado buen resultado y a la vez permite un doble aprovechamiento de la planta física.

**Tabla 1***Recursos humanos de la Escuela El Capulín*

<b>Técnico- Docente</b>	<b>Personal Docente (Preescolar - I y II Ciclo</b>	<b>Profesores de Enseñanza Técnico Profesional</b>	<b>Profesor de Idioma Extranjero</b>	<b>Título I</b>
Directora: 1	Preescolar 1	Informática 1	Inglés 1	Conserje 1
	Ampliación Preescolar 1	Educ. Física 1		Oficial de Seguridad 1
	I y II Ciclo 7			Auxiliar de vigilancia 1
	Recargo PRIN 1			Cocinera MEP 1
				Socióloga 1
				Psicóloga 1
				Orientadora 1
				Enseñanza Especial: 1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>			<b>23</b>	<b>8</b>

*Nota: Elaboración Propia Espinoza (2024)***1.8.3 Cantidad de estudiantes**

Según el censo inicial, en el centro educativo hay un total 225 menores de edad.

#### **1.8.4 Infraestructura escolar**

Gran parte del centro educativo está construido de cemento y block, tiene dos entradas principales, la estructura de la instalación está encerrada con malla. Compuesta por 7 aulas, quienes presentan diferentes estados en cuanto a su condición de estructura, recursos y ambiente. A demás existe una extensa zona verde, donde los niños juegan cuando el día es soleado, ya que cuando llueve se queda una gran cantidad de agua estancada en las zonas verdes, como jardines y plazas de futbol.

La institución cuenta con una entrada controlada por un guarda de seguridad. A demás cuenta con una cancha de fútbol sala y baloncesto. No existe un salón para realizar los actos cívicos, por ende; dichas actividades se realizan en el corredor frente al comedor.

El comedor escolar es una sala de aproximadamente 5 metros cuadrados, con sillas y 4 mesas largas, cuenta con una refrigeradora pequeña, un congelador grande, dos cocinas eléctricas, y una ventana por donde reparten los alimentos. El comedor es atendido por dos servidoras; la cocinera y la asistente de cocina.

#### **1.8.5 Especialidades- tecnología**

La institución dispone de las siguientes especialidades tecnológicas:

- Sistema de audio.
- Pantallas televisivas, presentes en todas las aulas.
- Hay impresoras en todas las aulas de clases. Así como también, alarmas de seguridad.

### 1.8.6 Servicios generales

Los servicios generales existentes en la institución son los siguientes: el comedor escolar, agua potable, electricidad, existe una bodega de insumos básicos, también existe un personal de seguridad que vigila las 24 horas del día junto a las cámaras de seguridad que pertenecen a la dirección.

A raíz de la pandemia por covid-19, se implementó el lavado de manos, por lo tanto, existen cuatro lavatorios en la entrada y en las zonas comunes de la institución, los cuales cuentan con jabón líquido y toallas.

### 1.8.7 Servicios que ofrece la Institución

- Comedor.
- Asignaturas básicas: español, Matemáticas, Ciencias, Estudios Sociales.
- Inglés.
- Informática Educativa.
- Equipo Interdisciplinario: Orientadora, Psicóloga y Socióloga.
- Educación Física.
- **Beca transporte:** La escuela no cuenta con transporte. Sin embargo, existe una buseta que deja y recoge a los niños para llevarlos a sus casas, este transporte es un servicio privado contratado por padres de familias para transportar a sus niños a la escuela.
- **Beca socioeconómica:** Algunos estudiantes cuentan con becas de ayuda socioeconómicas brindadas por el IMAS (*Instituto Mixto de Ayuda Social*) las cuales ayudan con los gastos escolares de los estudiantes de bajos recursos.
- **Beca de comedor:** En la institución se cuenta con un sistema de comedor subvencionado por el estado para la alimentación de los niños en la escuela, el comedor se rige bajo las normas del PANEA (*Programa de Alimentación y Nutrición del Escolar y del Adolescente*)

- **Alimentación de los Docentes:** Los Docentes comen en la misma sala con los niños o en la sala para docentes. Tienen que pagar un monto de 600 colones por el servicio.
- **Sodas y Cultura de Reciclaje:** De la misma manera el centro educativo, no cuenta con el servicio de una soda escolar. Del mismo modo existen basureros para reciclaje. Sí se encuentran frases de cuidado y preservación del medio ambiente dentro de la institución.
- **Seguridad:** la institución cuenta con cámaras de seguridad por lo que la vigilancia es compartida con la persona encargada de monitorear las cámaras (directora) y el guarda de seguridad, que se encuentra en la entrada de la institución, así como de la presencia de un guarda de seguridad por las noches.

### 1.9 Contexto histórico Barrio “El capulín

Está ubicado al oeste del centro de la ciudad de Liberia, según datos de la oficina de catastro en la Municipalidad de Liberia, limitando de la siguiente manera:

Norte: Barrio Rodeíto

Sur: río Liberia, Manga Tica

Este: Liberia Centro

Oeste: Finca La América

Entre las comunidades vecinas se encuentran: Barrio Rodeíto, Barrio La Cruz, Liberia centro, Residencial El Sitio, Finca La América.

En el año 1951, la municipalidad de Liberia cede el permiso para que familias habiten tierras vecinas antes mencionadas. Estas tierras, pertenecían a una finca productora con el nombre que hoy tiene el Barrio, donde se cosechaba granos como

arroz, maíz, ajonjolí. En 1980 don Farid vende lotes con precios cómodos, regalando 40 lotes situados a orillas del río; donando un lote a la Asociación de Desarrollo de la comunidad. Una parte de éste es donde está ubicada actualmente la escuela El Capulín.

### **1.9.1 Organizaciones comunitarias de apoyo**

Hay muchas ONG que les brindan ayuda, la iglesia católica brinda apoyo alimentario, el IMAS le ayuda a muchas de las familias y estudiantes mediante becas avancemos, atención a familias, hogares conectados y otros programas de ayuda social.

### **1.9.2 Características socioeconómicas**

Las casas están construidas de madera, cemento, con techos de zinc, en su mayoría en buenas condiciones, con pisos de cerámica y mosaico. Cuentan con servicios de agua, luz, teléfono, televisión por cable, servicios sanitarios. Las casas que se encuentran en precario, zona ubicada a un costado de la laguna y en los márgenes del río, son la mayoría viviendas de madera en malas condiciones, con paredes de zinc, piso de tierra. En la época de invierno, estos terrenos se inundan, hay olores desagradables debido a los olores que despiden las lagunas de oxidación del AyA.

### **1.9.3 Instituciones**

El Barrio cuenta con las siguientes instituciones:

- Colegios: Instituto de Guanacaste Benemérito de la Cultura, Técnico Agropecuario, Liceo Laboratorio, Colegio Científico.
- Escuelas: Escuela Laboratorio, Escuela El Capulín, Kinder Manitas Traviesas (privado), Jardín de Niños Pedagogía Waldorf (privado)

- Universidades: Universidad de Costa Rica, Universidad Nacional, Universidad Estatal a Distancia.
- Dirección Regional Liberia Ministerio de Educación Pública.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería MAG.
- Planta de Procesamiento de Aguas Negras AyA.
- Instituto Nacional de Aprendizaje INA.
- Iglesia Católica Virgen de Fátima.
- Dos iglesias evangélicas.

#### **1.9.4 Locales y servicios con los que cuenta la comunidad**

Entre los principales locales y servicios con los que cuenta la comunidad del barrio El Capulín, se pueden destacar los siguientes: pulperías, veterinarias, universidades, sedes de instituciones como el INA, MEP, AYA, cuentan con transporte público, hay iglesias, reparación de automóviles, dos super mercado y una pequeña soda.

Para finalizar, se pudo constatar que existen muchos establecimientos que dan el servicio de hospedaje, hay muchos apartamentos para estudiantes que provienen de zonas alejadas y necesitan reubicarse para llevar estudios universitarios.

#### **1.9.5 Apoyos institucionales**

Las únicas fuentes de apoyo son; las municipalidades, el Instituto Mixto de Ayuda Social, el Patronato Nacional de la Infancia, los Tribunales de Justicia que brindan charlas a los estudiantes, el P.A.N.I y el Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia.

### **1.9.6 Las familias**

Los hogares comúnmente cuentan con los servicios básicos como el agua potable, la electricidad, conexión a internet (muchas veces con el plan de hogares conectados, que es un servicio que brinda el IMAS). Sin embargo, hay que diferenciar el caserío de la laguna, quienes carecen de algunos servicios.

En fin, la localidad de El Capulín presenta diversos problemas psicosociales que afectan a los grupos familiares, dentro de los que destacan: existencia de bares regulares e irregulares en la comunidad, lo cual promueve la problemática del alcoholismo entre sus pobladores, delincuencia y vandalismo, existencia de hogares desintegrados, calles en mal estado, pobreza, falta de empleo, aguas estancadas, lotes descuidados(enmontados).

En otro orden de ideas, el centro educativo gran parte está construido de cemento y block, la estructura de la instalación está encerrada con malla y alambre. A demás existe una extensa zona verde, donde los niños juegan cuando el día es soleado, dado que cuando llueve se queda una gran cantidad de agua estancada en las zonas verdes, como jardines y plazas de futbol. No existe un salón para realizar los actos cívicos, por consiguiente, las actividades se realizan en el corredor frente al comedor.

Asímismo, la institución educativa ofrece servicios generales como: el comedor escolar, agua potable, electricidad, existe una bodega de insumos básicos, también existe un personal de seguridad que vigila las 24 horas del día junto a las cámaras de seguridad que pertenecen a la dirección.

Dentro de las aulas se cuentan con tres abanicos de techo en todo el salón, por ende, puede ser una de las áreas de mejora dentro de la institución. Complementado con ello; la mayoría de las ventanas son fijas, por consiguiente, no se pueden abrir. Los escritorios son de madera, con sillas de madera.

## **CAPITULO II.**

### **ESTADO DEL ARTE**

#### **1.7 Presentación**

En este apartado se hará una revisión bibliográfica de algunas investigaciones realizadas que comparten el objeto de estudio, esto con el fin de profundizar conocimientos relacionados a la temática en tratamiento, quienes fungirán como base para brindar una comprensión óptima y mejor respuesta al tópico en abordaje. A continuación, se muestran algunas investigaciones desarrolladas, quienes hacen aportes relevantes en el área de indagación. Para ello, se clasificarán en antecedentes nacionales y posteriormente se presentarán las investigaciones realizadas a nivel internacional.

Esta información se recopiló mediante consultas bibliográficas realizadas en el repositorio institucional SIBDI de la Universidad de Costa Rica, bibliotecas virtuales de acceso público en universidades de algunos países latinoamericanos, uso de buscadores confiables como Google Académico y consultas en revistas electrónicas a nivel internacional.

##### **1.7.2 Antecedentes Nacionales**

En el campo nacional, Ramírez Azofeifa (2015), realizó una tesis para optar al título de Maestría Profesional en Educación con mención en Administración Educativa titulada “Competencias Profesionales de los Gestores de la Educación para su Desempeño Profesional”, con el propósito de analizar las competencias profesionales de los gestores de la educación para su desempeño profesional. La investigación es de tipo cuantitativo, exploratoria y descriptiva, con población de 28 directores de centros educativos públicos perteneciente al circuito 06 de Cartago.

Dentro de los principales resultados, resaltan que las personas directivas deben tener la capacidad para articular todos los funcionarios institucionales para la transformación del centro educativo en busca de una educación de calidad. No obstante, los resultados obtenidos no son en esa línea, pues el instrumento de recolección de datos evidenció muchas debilidades en el establecimiento de un liderazgo positivo.

Ramírez (2015) expresa lo siguiente:

Queda más que demostrado que los gestores se han convertido en simples tramitadores en muchos casos como lo anotaron "llenar formularios" y su labor de supervisión y de manejo pedagógico ha quedado relegada a un segundo plano .... los porcentajes obtenidos a las preguntas del conocimiento y habilidades en su quehacer diario no llegan a un 80%, esto como lo indicaron por falta de tiempo, pocas capacitaciones, y las que se dan no vienen a satisfacer los vacíos existentes en áreas legales, estadística y evaluativas. (p. 180)

La investigadora recomienda abrir espacios para el intercambio de ideas y capacitaciones continuas según las áreas de mejora en el personal administrativo. "Buscar capacitaciones en el área legal y realizar convenios con instituciones como el Patronato Nacional de la Infancia, el Instituto sobre alcoholismo y farmacodependencia..." (Ramírez, 2015, p. 183). Dado que los directivos no se encontraban capacitados para atender problemáticas sociales como alcoholismo, drogas y riñas en la comunidad.

Se señala que la gestión de recursos humanos y materiales es la función esencial de la administración educativa, por lo tanto, las habilidades para su desempeño profesional debe ser una prioridad. "El gestor es uno de los principales protagonistas del escenario educativo y debe adaptarse de acuerdo con las nuevas

visiones filosóficas y teóricas, las tecnológicas y las necesidades educativas...” (Ramírez, 2015, p. 184). Señalando la responsabilidad de la persona directora como el funcionario más determinante en el funcionamiento y la calidad de la institución educativa.

Se concluye que la persona directora debe buscar el bienestar general de la institución, esforzarse por una administración de calidad, por desarrollar las habilidades necesarias para una gestión óptima. Según Ramírez (2015) “el gestor debe ser sistémico, buscar la participación y planificar en forma estratégica, ser participativo, abierto y sobre todo ser proactivo al cambio (p. 185).

Es importante mencionar, la persona investigadora concluye es de suma importancia que las autoridades pertinentes no descuiden la problemática presente en la gestión de centros educativos. Pues expresa que, aunque el estudio se realizó en un grupo reducido de gestores y en un contexto específico, puede tomarse de insumo para otras investigaciones.

En el documento se plantea una propuesta de intervención con el objetivo de fortalecer las habilidades y conocimientos del gestor de la educación. Se ofrecen estrategias de motivación, capacitación y de relaciones comunidad y escuela. Se proponen 5 módulos de capacitación a las personas directoras en un tiempo prudencial de dos años mediante aprendizajes presenciales y virtuales en atención de cada área específica, según las dificultades encontradas.

La investigación está relacionada con el objeto de estudio del presente trabajo final de investigación aplicada. Realiza un abordaje de las principales habilidades del gestor educativo, señalando posibles deficiencias y obstáculos en las estrategias de gestión implementadas en la dirección de las instituciones educativas del país.

De igual forma los autores Miranda y Rosabal (2018) realizaron una investigación titulada: La gestión directiva en escuelas unidocentes y dirección 1: Un desafío para alcanzar la equidad educativa en contextos rurales de Costa Rica.

El objeto de este estudio es de tipo cualitativo descriptivo, se orienta al análisis y fortalecimiento de la gestión directiva que desarrollan maestras y maestros que laboran en escuelas unidocentes y dirección 1, localizadas en comunidades rurales de la zona de Sarapiquí en Costa Rica.

El estudio se realizó con el propósito de contribuir al mejoramiento de la educación de dichas instituciones, mediante la implementación de una propuesta de capacitación que incluye los dos principales componentes de su gestión: el pedagógico y el administrativo.

La investigación se aplicó en 16 de escuelas unidocentes y 12 de dirección 1, para un total de 26 personas directivas. Mediante un cuestionario y una entrevista semiestructurada, se logró ahondar en la realidad de estas instituciones para analizar aspectos que pueden surgir como condicionantes de la gestión administrativa, así como las implicaciones en el trabajo pedagógico que desarrollan.

Dentro de los principales descubrimientos “se destaca la necesidad de fortalecer el desempeño del personal directivo de ambos tipos de instituciones, en ámbitos o temáticas relacionadas con la labor administrativa que deben desarrollar como parte de su gestión institucional” (Miranda y Rosabal, 2018, p. 15). Se enfatiza la necesidad de capacitación para las personas administradoras de los centros educativos.

Del mismo modo, Miranda y Rosabal, (2018) señalan que:

El quehacer docente-administrativo, se encuentra el diseño y ejecución de proyectos. En torno a este tema, este grupo de profesionales enfatiza la falta de capacitación para la formulación y ejecución de los proyectos; además citan otras carencias como el escaso recurso económico, procesos burocráticos para su aprobación, la falta de apoyo por parte de la comunidad, la inestabilidad laboral que se presenta en algunos casos, las

vías de comunicación en pésimo estado, ubicación geográfica, y la carencia de los servicios básicos con los que cuenta la comunidad. (p.23)

Entre las principales conclusiones destacan que, las labores administrativas generan situaciones que obstaculizan aún más la problemática compartida de las escuelas unidocentes y dirección a nivel nacional, en cuanto a la conducta, el ambiente de aula y el seguimiento de los procesos educativos. A ello se le suma el poco apoyo de las autoridades superiores del MEP en cuanto a recursos básicos como; libros, mapas, fichas y láminas educativas, entre otros.

De igual forma, la ausencia de la formación pertinente en campo de la gestión administrativa y la inexistencia de instructivos como cronogramas o manuales de gestión provocan el traslado de tiempo lectivo para las labores administrativas, generando repercusiones negativas en calidad de la mediación pedagógica, satisfacción y motivación laboral.

Asímismo Miranda y Rosabal (2018) expresan que:

Los docentes de estas instituciones consideran que el planear, dirigir, coordinar y supervisar las actividades técnicas y administrativas de la institución les afecta negativamente en su labor docente .... en los centros educativos unidocentes existen interferencias en la mediación pedagógica provocados por la dualidad de funciones. (p.26)

Producto de los hallazgos de dicho estudio, se procedió a plantear una propuesta de capacitación y actualización en torno a temáticas que cada docente y administrativo de estos centros educativos, debe considerar fundamentales para dotar de pertinencia su gestión educativa. Y finalmente se recomiendan un conjunto de estrategias que orientan y facilitan la ejecución de procedimientos administrativos que implementa cada director, como parte de su responsabilidad laboral en las comunidades donde se desempeñe.

Con base a la información, los autores señalan que:

Las capacitaciones que se impartan a personal directivo de estas instituciones deben orientarse a potenciar, tanto la labor pedagógica como la administrativa de forma integrada, mediante la incorporación de nuevas herramientas administrativas y pedagógicas, que permitan implementar nuevas metodologías innovadoras y efectivas para el desarrollo de una educación activa y pertinente. Las capacitaciones brindadas deben ofrecer, de manera continua y evolutiva, herramientas y estrategias que permitan agilizar los procesos administrativos... (Miranda y Rosabal, 2018, p. 27)

La investigación brinda aportes significativos al presente trabajo indagatorio. Realiza un diagnóstico en las estrategias de gestión implementadas por las personas directivas de las escuelas unidocentes, identifica las principales deficiencias y posteriormente formulan una estrategia de intervención para atender la problemática detectada. El área, objeto y propósitos del estudio son muy similares al de la presente investigación.

Del mismo modo Morales Navarro (2019) realizó una tesis para optar al título de Maestría Profesional en Administración Educativa titulada; Análisis del perfil del gestor de la educación establecido en el Manual Descriptivo de puestos del Servicio Civil: un estudio por competencia, en el colegio Elías Leiva Quirós, del circuito escolar 03, de la Dirección Regional de Educación de Cartago; con el objetivo de realizar un análisis del gestor de la educación establecido en el Manual Descriptivo de puestos en el Servicio Civil y su comparación en la práctica educativa, según las necesidades propias del contexto y las disposiciones estratégicas que orientan a un centro de calidad.

La metodología utilizada es de tipo cuantitativa, el diseño de la investigación fue el estudio de caso, donde se implementó un cuestionario dirigido a los docentes y una entrevista dirigida a la persona directora y subdirectora de la institución.

Dentro de los principales resultados se destaca que en las instituciones educativas se deben fortalecer las estrategias de gestión, por lo tanto, desde el Servicio Civil y Ministerio de Educación Pública es indispensable modernizar el perfil solicitado para ejercer una gestión de calidad.

Se identificaron fortalezas como “la presentación personal adecuada, además de la capacidad analítica y por último en lo que refiere a la habilidad para redactar...” (Morales, 2019, p. 114). Relacionados con algunas habilidades de los gestores educativos, solicitadas en el Manual Descriptivo de Puestos en el Servicio Civil.

Del mismo modo, se señalan principales debilidades en la gestión del centro educativo, donde sobresalen la habilidad para adaptarse y tolerar la crítica, así como la creatividad y el desarrollo de nuevas competencias. Se enfatizan otras deficiencias como estilos de trabajos y espacios de comunicación, el conocimiento con claridad de los objetivos institucionales, así como la comunicación entre directivos, estudiantes y padres de familia.

Como principal conclusión, la autora señala que “una de las mayores debilidades de la gestión educativa en general se encuentra precisamente en los parámetros utilizados en la selección del personal para estos puestos .... dicho perfil enmarca de forma global características demasiado generales para realizar estas funciones” (Morales, 2019, p. 115). Enfatiza la necesidad de actualizar las habilidades solicitadas para el nombramiento de personas gestoras educativas en la actualidad.

Recomienda mejorar los mecanismos de reclutamiento, pues estos no le dan mayor importancia conocer si la persona verdaderamente cumple con el perfil indicado de dicho manual, sino que simplemente se basa por atestados académicos

y la experiencia profesional. La investigadora señala la urgencia para que estos instrumentos de selección se actualicen y entrelacen para elegir a la persona ideal.

La autora realiza una propuesta de intervención con el propósito de fortalecer el liderazgo compartido de los docentes y gestores educativos de la institución. Se diseñaron cuatro módulos con diferentes actividades para subsanar las debilidades encontradas en la institución. En busca de la capacidad de conformar un estilo de administración acorde con las necesidades de gestión que pueda fortalecer los procesos educativos mediante un trabajo coordinado y con mayor eficacia.

El estudio realiza un valioso aporte al presente trabajo de investigación, pues revela las deficiencias más significativas presentes en el contexto interno y externo de los centros educativos estudiados. Dichas dificultades intervienen en la posibilidad para implementar un dirección óptima y eficaz en el interior de las instituciones. Enfatiza esas habilidades necesarias para tener un perfil idóneo para desempeñarse como gestor educativo.

De la misma manera, los autores Quesada et al. (2020), desarrollaron un estudio titulado; Modelos de gestión pedagógica: Factores de participación, cambio e innovación en centros educativos costarricenses, para presentar los resultados del proyecto de extensión Modelos de gestión pedagógica (MGP), realizado con centros educativos públicos de las provincias de Heredia, Alajuela y San José, bajo la responsabilidad de la División de Educación para el Trabajo (DET), del Centro de Investigación en Docencia y Educación (CIDE) de la Universidad Nacional, Costa Rica.

El propósito de este estudio fue analizar la influencia del desarrollo de los modelos de gestión pedagógica en los centros educativos participantes, entre el año 2005 y 2013, en el ámbito educativo (MGP) nacional; así como determinar la relación entre las siguientes variables: participación, cambio, la categoría, e innovación y su efecto sobre el colectivo docente y administrativo. La investigación se desarrolló bajo una metodología de carácter mixto, dado que combinó un enfoque de carácter cuantitativo y cualitativo.

Dentro de los principales resultados se encontró que la participación y cambio son necesarios para avanzar hacia modelos pedagógicos más acordes con la realidad institucional. Debido que “Los MGP contribuyen a la innovación metodológica y son producto de un trabajo participativo y colaborativo, pensado desde las necesidades e intereses de los contextos educativos” (Quesada et al. 2020, p.2). La necesidad de implementar un modelo pedagógico colaborativo y contextualizado según la realidad institucional.

Del mismo modo, los autores señalan que:

En relación con el primer objetivo que refiere a la identificación del nivel de participación de las personas que conforman el centro educativo en el desarrollo del MGP, se visualiza que la participación se orienta hacia espacios de reflexión para la toma de decisiones y trabajo en equipo en la construcción, evaluación y seguimiento de proyectos educativos pertinentes y contextualizados en la realidad de cada centro. (Quesada et al. 2020, p.26)

Es válido mencionar que, los autores no realizaron una propuesta de intervención o seguimiento a la problemática encontrada, dado que la investigación se centró únicamente en brindar información relacionada, para que el personal académico e investigadores lo utilicen como un referente basado en evidencia que pueda ser insumo de consulta en futuros estudios con el mismo objeto de estudio, en materia de calidad de la gestión pedagógica en las instituciones educativas costarricenses.

El estudio realizado contribuye con la investigación. Evidencia la realidad que enfrentan las personas administradoras de los centros educativos del país. Donde el nivel de participación y apoyo de toda la comunidad educativa es determinante para tomar decisiones conjuntas en busca de resultados óptimos y con mayor eficacia a nivel institucional.

Asímismo las autoras costarricenses Satya y Barrantes (2022) publicaron un documento titulado; *Gestión educativa. Una mirada desde el paradigma de la complejidad*, con el objetivo de analizar la gestión de las organizaciones educativas, la persona directora y el liderazgo que ejerce desde el paradigma de la complejidad, respondiendo a uno de los principales ejes filosóficos de la Política Educativa Costarricense. Esto con la intención de generar un espacio de diálogo sobre la gestión educativa desde el paradigma de la complejidad, con el propósito de reflexionar sobre la organización educativa, la persona directora y su liderazgo.

El documento tiene una metodología basada en la indagación bibliográfica que permite hacer una interpretación reflexiva en torno al paradigma de la complejidad, en relación con la gestión de las organizaciones educativas.

Las autoras partieron de la necesidad de abrir nuevos espacios inclusivos e interactivos, donde todas las áreas tanto a nivel externo como interno del centro educativo puedan articularse entre sí, y dejar de lado la implementación de modelos administrativos desarticulados y descontextualizados, que desde hace varias décadas se han venido desarrollando en las instituciones educativas.

Dentro de las principales conclusiones se encuentra el posicionamiento del sujeto antes que el proceso, es decir; la persona directora como líder en los procesos de transformación, lo cual a la vez implica rupturas en los métodos de gestión preestablecidos y estandarizados para ampliar miradas individualistas y tradicionales de la organización educativa, y por el contrario entenderla como un ente vivo, complejo, dinámico y cambiante.

Es válido mencionar que las autoras no diseñaron un plan de acción, únicamente recomiendan que “se requiere de un liderazgo pedagógico y sistémico por parte de la persona directora adaptado al contexto, que tome en cuenta la diversidad de situaciones que acompañan la vida y el entramado diario de una organización educativa” (Satya y Barrantes, 2022, p. 1). La persona directora debe tener la capacidad de adaptarse al contexto, tomando en consideración la diversidad de situaciones y circunstancias propias de cada comunidad, dejando de lado los

pensamientos lineales y desintegradores para instaurar ideas más inclusivas, que posibiliten la búsqueda de soluciones a las dificultades que se enfrentan las instituciones educativas.

La información brindada por el estudio hace un aporte significativo al proyecto de investigación. Expresa los deberes, exigencias y retos de las personas administradoras de los centros educativos en la época actual, para dejar de lado el modelo administrativo tradicional, implementar una gestión participativa tanto a nivel externo con la comunidad, así como interno dentro del centro educativo, e implementar un liderazgo positivo.

### **1.7.3 Antecedentes Internacionales**

A nivel internacional, los autores Calero y Munguía (2015) desarrollaron una investigación con el objetivo de conocer cuáles son las gestiones que realiza el departamento de dirección de un centro educativo en la capital de Nicaragua. El propósito del documento es abordar la importancia de las gestiones realizadas por la subdirectora en la obtención de recursos educativos, en las instituciones gubernamentales y no gubernamentales que apoyan al instituto, así como la clasificación, distribución de los recursos obtenidos y su incidencia e importancia en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

En el documento se utilizó una metodología mixta, es decir; combina enfoques de carácter cualitativo y cuantitativo. Es de tipo descriptivo y transversal.

Dentro de los principales hallazgos se encuentran que:

La subdirectora clasifica los recursos didácticos en permanentes (cuadernos, reglas, borradores, etc.) e informativos (mapas, libros, murales, diccionarios, revistas, etc.) y los distribuye de acuerdo a las necesidades y prioridades de los docentes de primero a sexto grado, sin

embargo, no se encontraron recursos didácticos de tipo ilustrativo como poster, videos; Material experimental que sirva para la realización de pruebas o experimentos. (Calero y Munguía, 2015, p.55)

Asimismo, se señala que la tenencia y uso de los recursos pedagógicos son determinantes en el éxito del proceso educativo, ayudan a la metodología aplicada, promueven el aprendizaje significativo, debido que estimulan la función de los sentidos y permiten el fácil acceso a la información; aspecto relacionado con la adquisición de habilidades, destrezas, actitudes, valores y principios.

En su investigación realizada, concluyeron que en el centro educativo se llevan a cabo gestiones para conseguir los recursos pedagógicos, en instituciones y organismos que apoyan al Instituto. Sin embargo, esto no es suficiente para todo el personal docente. Consecuentemente, “los docentes solicitan ayuda a los padres de familias, quienes apoyan para la compra de recursos didácticos, pero el apoyo recibido no es suficiente para cubrir las necesidades” (Calero y Munguía, 2015, p.7-8). Únicamente se pueden cubrir los recursos didácticos básicos como; libros de textos, marcadores, papelógrafos, mapas, láminas, etc., que solicitan a la biblioteca.

Los autores no realizaron una propuesta de intervención, pero plantean algunas recomendaciones a la parte administrativa y docentes del ente, para gestionar los recursos necesarios en el proceso educativo. Dentro de ellas destacan; coordinar instituciones y Consejos de Desarrollo Humano que existen en la región, para que le colaboren con material didáctico, tomar en cuenta a las familias en la obtención de estos, motivar a los docentes para elaborar este tipo de material y, por último, diseñar un plan de capacitación sobre la importancia de los recursos educativos derivados del medio ambiente.

Es importante mencionar, el estudio está sumamente relacionado con la presente investigación. Existe similitud entre el objeto y enfoque del trabajo, identifica las gestiones administrativas implementadas por la persona directora para la obtención de recursos pedagógicos, enfatizan su rol determinante en el proceso

educativo y luego brindan algunas recomendaciones para fortalecer la gestión realizada desde la dirección del centro educativo.

Como segundo antecedente a nivel internacional tenemos un estudio realizado en Bogotá Colombia por García y Varón (2016), su principal objetivo es brindar estrategias para vincular a los docentes del Colegio Paulo VI IED en el conocimiento e implementación del Sistema de Gestión de Calidad. Partiendo de la necesidad de implementar estrategias que orienten hacia la participación de los docentes en los procesos de calidad que la institución adopta, con la intención de favorecer la eficiencia, eficacia y efectividad de los objetivos institucionales para contribuir al desarrollo de la sociedad, basándose en las políticas públicas de educación y gestión de calidad.

La investigación es de diseño cualitativo, de tipo Investigación acción. El trabajo se desarrolló con un total de 33 docentes y un directivo docente de la jornada tarde del Colegio Paulo VI I.E.D. Como instrumentos de recolección de datos se usaron; la observación participante y la observación no estructurada.

Dentro de los principales resultados encontrados se destaca la necesidad para "... fortalecer la participación de los docentes en el sistema de gestión de calidad debido a que el 70% de los encuestados manifiesta la importancia de realizar sus aportes para transformar y mejorar cualquier proceso al interior de la institución" (García y Varón, 2016, p. 17-18). Los entrevistados expresan que no existe claridad respecto a la labor realizada por el grupo de Gestión de Calidad, únicamente se conoce su existencia, pero no se identifica su principal función dentro de la institución.

No obstante, el mismo porcentaje de los docentes entrevistados reconoce que gran parte de los procesos institucionales se realizan con la participación de los educadores, aunque con respecto a la participación específica del grupo y propiamente del equipo de Gestión de Calidad, no se tiene certeza de sus funciones, pues "se evidencian profundas inquietudes, con marcada tendencia de la falta de oportunidad para participar en los mismos" (García y Varón, 2016, p.18).

En síntesis, el 70 por ciento de los participantes comprende la importancia de participar en los procesos de gestión de calidad. Por otra parte, un 19 por ciento enfatiza que no es indispensable formar parte de dichos procesos, mientras que el 11 por ciento de los entrevistados expresa no corresponderle participar en los procesos de gestión de calidad.

Dentro de sus principales conclusiones se encuentran que la participación de los docentes en los procesos de gestión es imprescindible, ya que de ellos derivan grandes ventajas orientadas hacia la generación de calidad en los procesos desarrollados al interior de las instituciones. Las autoras mencionan, es importante señalar que el concepto de calidad depende específicamente de aquellos aportes generados y desarrollados por las personas funcionarias de la institución, pues es equivalente a la medida de su compromiso y motivación.

De igual forma las autoras expresan que para realizar una gestión de calidad se requiere de un trabajo fusionado de todo el equipo docente, pues son ellos quienes identifican el funcionamiento de los procesos y conocen de primera mano, tanto las necesidades como posibles acciones requeridas para superar las dificultades o fallas en los procesos, y establecer posibles planes de mejoramiento.

Del mismo modo, las autoras García y Varón (2016) señalan que:

Al buscar la participación e inclusión de los docentes en los sistemas de gestión de calidad se pretende mostrar que su injerencia en la toma de decisiones está revestida de un carácter muy importante ya que lleva implícitos beneficios a nivel de las mejoras que cobijarán a la comunidad educativa en general. (p. 57)

Por otra parte, es importante mencionar que las investigadoras en su propuesta realizaron recomendaciones donde se destaca se debe dar apertura a más espacios que permitan indagar, diseñar y crear, “para tomar decisiones, para gestionar procesos y que los mismos sean de libre iniciativa. Se expresa la

posibilidad de trabajar desde los intereses y necesidades de los docentes para buscar su verdadera motivación e implicación” (García y Varón, 2016, p. 108). Pues los seres humanos por naturaleza cuando tienen la capacidad de asociarse, se está más propenso para formular y alcanzar mejores resultados que sobrepasan las capacidades individuales.

La información recabada por el estudio sirve de soporte al presente trabajo final de investigación aplicada. Establece la obligatoriedad de la participación del personal docente en la toma de decisiones en la dirección de una institución de enseñanza, pues los docentes conocen de primera mano las principales necesidades del centro educativo, dando paso a la posibilidad para formular proyectos o planes de mejoramiento más eficaces.

Por otra parte, los autores Valles et al. (2017). Realizaron una investigación de tipo descriptiva, no experimental, de campo transversal. El objetivo de este trabajo fue analizar la gestión del director como herramienta para el fortalecimiento educativo de las escuelas primarias en Bogotá Colombia. La población estuvo conformada por 26 directores y 119 docentes, a quienes se le realizaron cuestionarios como instrumentos de recogida de información, con validez y fiabilidad.

Entre los principales descubrimientos se encontró que en las escuelas primarias ubicadas en la parroquia Altigracia del municipio Miranda, estado Zulia, existe la presencia de una gestión directiva poca adecuada. Resultado evidente de la ausencia de planes orientados especialmente hacia el fortalecimiento del proceso de enseñanza-aprendizaje, sustentados en prácticas docentes tradicionales y pocas innovadoras, sin la presencia e implicación del director para realizar una gestión educativa que motive al docente y alumnos en las aulas de clases.

Según Valles et al. (2017) “Tampoco se evidencia la promoción de actividades que refuercen el proceso enseñanza-aprendizaje, obviándose el diseño de la estructura organizativa del plantel. Esas situaciones apuntan a unas deficientes funciones gerenciales en esos directores” (p.17). Predominan procesos

tradicionales no actualizados conforme las nuevas exigencias en las funciones de docentes y directivos.

Del mismo modo, se llegó a la conclusión que las gestiones que realizan los directivos, en las escuelas primarias de dicho estado nunca van enfocadas a la atención de las necesidades de todos los estudiantes, únicamente se les exige a los docentes adaptarse al contexto de cada alumno, haciendo uso únicamente de materiales del medio.

Con base a la información los autores señalan que:

Por tanto, se pudo determinar que en las escuelas primarias ubicadas en el estado Zulia existe la presencia de una gestión directiva inadecuada; en esas instituciones el sistema de gestión se interpreta como desintegrado, originado por la carencia de una planificación estratégica aunada a una falta de organización de los recursos... (Valles et al. 2017, p.18)

Es importante mencionar que los autores no presentaron una propuesta de solución a la problemática encontrada, la investigación solo se limitó a conocer y analizar las estrategias de gestión que implementan los directores como herramienta para el fortalecimiento educativo de las escuelas primarias en estudio. La investigación es un insumo válido, pues realiza un análisis de las estrategias de gestión efectuadas por departamento de dirección del centro educativo, para identificar áreas de mejora.

Los autores recomiendan que una gestión idónea de parte de las personas directivas de los centros educativos, deben procurar una articulación de la institución con la comunidad para una mejor interacción, que facilite la gestión de recursos. Desempeñar una gestión innovadora, con la presencia de planes orientados directamente hacia el fortalecimiento educativo, motivar al personal docente para estar en constante actualización y transformar los modelos de enseñanzas

tradicionales y rutinarios hacia una nueva forma de instruir, generando verdaderas oportunidades de aprendizajes para todos los educandos.

Las autoras Cárdenas et al. (2017) realizaron un estudio con el propósito de determinar si existe relación entre la gestión administrativa y la innovación educativa, en la Universidad Externado de Colombia; ejecutado como un estudio de caso en educación superior. El estudio consistió en explorar las prácticas de gestión administrativa y las prácticas de innovación educativa en una institución de Educación Superior, con el objetivo de avanzar en la comprensión de aquellas prácticas que favorecen y promueven proyectos de innovación en las instituciones educativas.

El diseño de investigación utilizado es tipo no experimental con uso de métodos mixtos para el análisis de los datos. Llegaron a la conclusión que las prácticas de gestión administrativa en una institución educativa impactan el desarrollo de proyectos de innovación, lo que conlleva a replantear modelos de gestión y organización que generen ambientes de aprendizaje enriquecedores, orientados al desarrollo de los estudiantes y de la institución como tal.

Dentro de los principales hallazgos se encuentra la existencia de una relación significativa entre la innovación educativa y las prácticas de organización y dirección, así como con las prácticas de uso de tecnología.

Asimismo, las personas autoras Cárdenas et al. (2017) señalan que:

La reflexión que arroja este estudio es que para atender las demandas de la sociedad actual y tener un desempeño con estándares de calidad, las instituciones educativas están avocadas a buscar modelos de organización y elementos de dirección y planeación que la conduzca a una gestión académico-administrativa que impulse el desarrollo de proyectos de innovación a todo nivel en la organización. (p.32)

Es importante mencionar que las autoras no realizaron una propuesta de intervención en el abordaje de sus principales descubrimientos. Únicamente recomiendan replantear la estructura, de manera que se abran espacios para una gestión más abierta y flexible, menos centralizada y sobre todo con participación de los actores académicos de la institución.

Del mismo modo las autoras reconocen que “los mecanismos de auto observación y reflexión que conduzcan a la institución a la identificación de problemáticas son pasos obligados en la trayectoria de planteamientos y estrategias de mejora institucional” (Cárdenas et al. 2017, p. 31). Señalando la importancia de la interacción con diferentes actores del entorno, para la comprensión de las diferentes temáticas que enriquecen los procesos de aprendizaje. Por ende, se debe atender y crear los espacios de diálogo donde el personal reflexione sobre su entorno.

Realizan un aporte significativo al objeto de estudio, pues señalan las practicas que favorecen los proyectos de innovación en las instituciones, para propiciar una gestión más abierta, descentralizada y flexible, donde la autoevaluación y reflexión conjunta deben ser pasos obligatorios en el mejoramiento del ente educativo.

Los autores Romero y Santa María (2021) realizaron un estudio en Perú, con el objetivo de determinar cuáles factores intervienen en la gestión educativa, reconocen que el campo de la educación comprende muchas disciplinas, enfoques y teorías. A demás produce cambios intelectuales, sociales y hasta emocionales. Su principal propósito es identificar los factores e indicadores limitantes que ocasionan la mala gestión educativa.

El trabajo de investigación estuvo enfocado en el modelo positivista, cuantitativo, de tipo básico. Con respecto al diseño se trabajó el no experimental de corte transversal, teniendo en cuenta el nivel descriptivo y explicativo. La muestra estuvo compuesta por 100 docentes, la técnica de recolección de datos fue la

encuesta y el cuestionario; dicho cuestionario obtuvo una fiabilidad de 0.885 en el Alfa de Cronbach.

Como principal conclusión, se muestra que el factor que limita y origina la mala gestión educativa es el factor comunitario y no el factor administrativo como lo habían establecido en la hipótesis del trabajo investigativo, “debido a que los directivos no hacen uso de estrategias que establezcan y afiancen las relaciones de la escuela con el entorno comunitario ...” (Romero y Santa María, 2021, p.84). Por ende, se recomienda realizar talleres para el reconocimiento de los estudiantes destacados, donde involucre a las familias y comunidad en general.

Asimismo, uno de los hallazgos de la investigación fue la falta de participación en las organizaciones de la localidad, para fortificar los lazos de unidad entre escuela y comunidad, que beneficie la gestión educativa. Es importante señalar que los investigadores no diseñaron un plan de intervención a la problemática en abordaje. No obstante, evidenciaron una vez más la necesidad de fortalecer los lazos entre administración, docentes, escuela y comunidad.

Para finalizar por el recorrido de antecedentes a nivel internacional, las autoras Barba y Delgado (2021) desarrollaron una investigación, con el propósito de evaluar la relación existente entre el liderazgo pedagógico y gestión escolar de las personas directores, para establecer su incidencia en la calidad educativa en las instituciones fiscales del Distrito Metropolitano de Quito, Ecuador. En total se estudiaron a 217 instituciones educativas fiscales, que también corresponde al número de directores, y una muestra de un total de 374 docentes.

Se utilizó un enfoque metodológico de carácter cuantitativo, nivel descriptivo correlacional, bajo la visión del paradigma positivista.

Entre los principales resultados se encontró que, evidentemente existe una estrecha relación entre una correcta y eficiente gestión escolar, con ejercer un liderazgo positivo dentro de las instituciones educativas. Debido que ejercer un liderazgo profesional efectivo y una gestión escolar activa y pertinente desde la

parte administrativa de una institución, favorece la búsqueda de la calidad educativa.

Por ende, se llegó a la conclusión que:

El impacto sobre la capacidad de la escuela y el aprendizaje de los estudiantes, en el que luego de estudios estadísticos demuestran a través de varios modelos de efectos recíprocos, la relación mutua entre el liderazgo del directivo y la mejora de la gestión escolar. (Barba y Delgado, 2021, p. 307)

Señalan que la capacidad de gestionar de manera eficaz y eficientemente un centro educativo, está influenciado por el nivel de liderazgo que emplee la persona directora. Se enfatiza en las habilidades para gestionar y obtener los recursos necesarios dentro de una institución educativa.

En otro orden de ideas, es importante mencionar que las autoras no hacen recomendaciones, ni realizan una propuesta de solución a los resultados o problemática encontrada. Sin embargo, se alcanzaron resultados significativos en el área de estudio, se estableció la relación existente entre un liderazgo profesional positivo y una gestión eficiente para lograr la calidad educativa.

#### **1.7.4 Aportes al objeto de estudio**

Después realizar una amplia revisión de bibliografía a nivel nacional como internacional, es notoria la existencia de pocos estudios desarrollados en Costa Rica para robustecer la temática de la presente investigación. No obstante, a nivel internacional si se encuentran una diversidad de investigaciones, quienes abordan de manera más amplia el objeto de estudio, aunque presentan diferentes enfoques de investigación.

Es importante mencionar, cada una de las investigaciones consultadas a nivel nacional realizan aportes variados, pero en la misma línea del objeto de estudio. Reiteran la complejidad de la labor administrativa de los centros educativos, la exigencia para realizar una gestión actualizada según la época y el contexto local, implementar estrategias innovadoras, una planificación estratégica, tenencia de habilidades necesarias para desempeñar el puesto, y sobre todo desarrollar un liderazgo positivo que, de paso al trabajo articulado, tomando decisiones conjuntas para atender las principales necesidades presentes en la institución educativa.

A nivel internacional las investigaciones consultadas también realizan un aporte valioso al trabajo indagatorio. Brindan conclusiones importantes, generan conocimiento base y señalan las principales problemáticas presentes en el extranjero sobre el tema en estudio.

Reafirman la ausencia de estrategias de gestión innovadoras, dificultades para implementar un liderazgo positivo, el desempeño de una administración centralizada, la existencia de tomas de decisiones unilaterales y poco flexible. Dificultades en la creación de lazos entre escuela y comunidad, así como la poca participación del personal docente en la toma de decisiones a nivel institucional.

Dificultades para implementar una planificación estratégica y optimizar la organización de recursos. De ahí la necesidad para tomar decisiones conjuntas, realizar un trabajo articulado entre dirección, docentes, estudiantes y comunidad, para crear mecanismos de auto y coevaluación. Así como formar planes de mejoramiento institucional eficaces.

## **CAPÍTULO III.**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **3.1 Presentación**

El marco teórico dará fundamentos válidos al trabajo de investigación, brindará los insumos necesarios a las personas lectoras del presente documento para comprender de manera idónea su contenido. Aquí se encontrarán conceptos básicos empleados durante el trabajo indagatorio que servirán de orientación al lector. A demás fomentan una comprensión más amplia y profunda, sobre el tópico en tratamiento.

Este capítulo recopila toda la información inherente al objeto de estudio de la investigación “estrategias administrativas en la gestión de recursos materiales”. Por ende, se parte con la definición de educación, seguido de administración y administración educativa, posteriormente gestión educativa; conceptos imprescindibles debido a su determinación en el entendimiento del objeto de estudio del presente trabajo de investigación aplicada.

Seguidamente se define qué es el proceso de enseñanza-aprendizaje, continuando con el significado de recursos materiales y su clasificación. Posteriormente se señala su importancia en el proceso educativo, y se expresa cuáles son los recursos materiales que más inciden o son más determinantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Se exponen cuáles son las competencias y características idóneas de un director, y por último se describe qué es un centro educativo de calidad.

### 3.2 Educación

Para iniciar el recorrido por los elementos teóricos que dan soporte a la investigación, se debe dejar claro el concepto de educación. Dentro del campo formal, se refiere a las habilidades y conocimientos necesarios que se les brinda a las personas para que tengan la posibilidad de desarrollarse como futuros adultos y posean las herramientas necesarias para desenvolverse en el mundo. En un sentido más amplio, educación es la formación que reciben las personas desde su nacimiento y en todo momento; familia, escuela, comunidad y sociedad en general.

Evidentemente "... la educación no solo sucede en cualquier momento y lugar, sino que ya no está circunscrita a los límites formales e institucionales de la escuela" (Uribe, 2018, p. 279), el ser humano se educa en todo instante y circunstancia, los centros educativos solo pueden dar un aporte al fortalecimiento en la educación de los pequeños. Las instituciones de enseñanzas fomentan las habilidades y destrezas de los educandos, así como las habilidades blandas, pero es la familia la principal protagonista de la formación socioafectiva de los nuevos seres humanos, por supuesto sin eximir de responsabilidades a la escuela y sociedad.

En este sentido, Aníbal (2007) expresa:

El gran beneficio de la educación es hacer a los hombres libres, como dioses, porque conocen la verdad, la diferencia entre el bien y el mal y potencia su capacidad para decidir entre el conocimiento y la ignorancia, entre lo justo y lo injusto, entre el ser y la nada, entre lo ingenuo y el crítico [sic]. (p. 601)

Según Mora (2020) la educación puede ser entendida como "un fenómeno sociocultural de carácter universal, que implica en sí un acto de transmisión cultural de viejas a nuevas generaciones" (p. 203), fenómeno determinante para el

desarrollo individual y social, determinado por un proceso concatenado de estrategias educativas continuas.

De acuerdo con Touriñán (2021) la educación “es cortesía, civismo y urbanidad; es crianza material y espiritual; la educación es perfeccionamiento; la educación es formación” (p.37). Es un proceso complejo donde el objetivo principal es la formación y desarrollo integral de la persona estudiante como un ser humano capaz, integró y competente en la sociedad.

De igual forma, según Touriñán (2021) “en la educación se enseña, se convive, se comunica y se cuida...” (p. 41), implica acciones como instruir, donde la persona docente trasmite su poco conocimiento al alumnado. Se interactúa con las personas estudiantes para generar nuevos conocimientos, también se guía y se investiga en conjunto con el estudiantado para la producción académica, y sobre todo se busca el disfrute y completo bienestar de los educandos.

El acto de educar es indispensable en los seres humanos, es la exploración del bien, de lo pertinente, en busca de la sabiduría, pero sobre todo la humanidad. La educación es una labor conjunta, escuela, familia, comunidad y visión general de la sociedad. Es un proceso cultural donde se preparan a los nuevos ciudadanos según las pretensiones de la humanidad, es donde se construyen las bases de un ser humano, íntegro, con las herramientas necesarias para decidir entre lo bueno y lo malo para sí mismo y los demás, habilidades que le permitan desenvolverse de forma idónea en el mundo actual y futuro.

### **3.3 Administración**

La administración es la tarea de controlar y dirigir de manera responsable una determinada organización. Exige la labor de coordinación interna en función del logro de los objetivos de la empresa. “La administración que es el órgano específico encargado de hacer que los recursos sean productivos, esto es, con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico, refleja el espíritu esencial de

la era moderna” (Universidad Católica Boliviana San Pablo, 2007, p. 46). Es la encargada de organizar y liderar el trabajo individual y colectivo para hacerlo efectivo en términos de objetivos de una organización.

Según los autores Torres y Mejía (2006) la administración son los procesos de coordinación, así como las organizaciones que se dan en dichos procesos donde el ser humano (en este caso el administrador) es el protagonista de dicha tarea. Aquí se involucra la acción de coordinación de personas y el uso de recursos pertinentes para el cumplimiento de los objetivos propuestos (p. 123).

De igual manera los autores Torres y Mejía (2006) señalan que desde la perspectiva moderna administración puede ser entendida como;

Una forma particular de coordinar las actividades que realizan las personas dentro de un clima organizacional específico, que debe facilitar las acciones de los individuos y la organización en el cumplimiento de su objetivo de responder a las necesidades de la sociedad manifiestas en las demandas del mercado. (p.128)

Por otra parte, Chiavenato (2006) menciona, la administración “... es la dirección racional de las actividades de una organización, con o sin fines de lucro. Ella implica planeación, organización (estructura), dirección y control de las actividades realizadas en una organización, diferenciadas por la división del trabajo” (p.2). Se resalta la importancia de la labor administrativa en el funcionamiento idóneo de las organizaciones.

Una organización exitosa jamás puede prescindir de una administración eficiente y eficaz. Es la herramienta clave en la dirección de las organizaciones y solución de problemas. Las labores diagnósticas, tareas de coordinación, planificación, establecimiento de objetivos, identificación de dificultades, así como los diseños y aplicación de proyectos de mejora, son acciones que permiten el progreso continuo de las instituciones.

De conformidad con Chiavenato (2006) "... la administración es el factor clave para el mejoramiento de la calidad de vida y para la solución de los problemas complejos que afligen hoy a la humanidad" (p.18). La administración se ha vuelto imprescindible en el funcionamiento de la sociedad moderna, pues el desarrollo de las sociedades se produce gracias a las acciones y tareas ejercidas por las personas.

Es importante señalar, el contenido de la administración varía conforme a la teoría aplicada: ya sea administración científica, teoría clásica y de las relaciones humanas. Para la Teoría de las Relaciones Humanas, "la administración debe buscar los mejores resultados estableciendo condiciones que permitan la integración de las personas en los grupos sociales y la satisfacción de las necesidades individuales" (Chiavenato, 2006, p.18).

Evidentemente la administración puede ser entendida desde la perspectiva clásica, determinada por las acciones de planeación, organización, dirección y control. Mientras que actualmente al administrador también se le atribuyen funciones de liderazgo; la capacidad para influir de manera positiva en cada uno de los colaboradores, crear ambientes amigables y la habilidad de convencimiento para formar una identidad en función de los propósitos de la empresa.

### **3.4 Administración educativa**

Por consiguiente, la administración educativa es la organización y dirección de una escuela o centros de aprendizaje para facilitar la operación diaria. Se enfoca en diversas actividades como el monitoreo de procesos de enseñanza-aprendizaje, gestión de recursos necesarios para la labor pedagógica, creación de ambientes óptimos y propicios para el aprendizaje, preparación y motivación del equipo docente. Son todas aquellas prácticas necesarias para hacer funcionar los centros educativos en pro del mejoramiento continuo, referente a brindar una educación de calidad.

Con base a la información García et al. (2018) señalan que:

... el director o gestor contribuye a la consecución de metas en forma eficiente y eficaz, mediante interrelaciones que propicien el deseo de aportación de los demás. Es decir, desarrollar el trabajo en equipo, conjuntar los esfuerzos cooperativos, satisfacer las expectativas, modelar soluciones prácticas a las problemáticas que se presentan, en suma, responder a las necesidades que cada momento y situación presente, a partir del uso de las habilidades técnicas, humanas, de percepción del entorno para plantear y resolver problemas. (p.207)

De conformidad con Salas (2003) la Administración Educativa “tiene por objeto de estudio la organización educativa, en sus distintos niveles: primario, secundario, terciario y no formal. Cada nivel educativo posee características y requerimientos diferentes, en función de la edad y necesidades de las poblaciones que atiende” (p.12). Cada nivel educativo exige distintos procesos de administración, pues los objetivos y metas varían según las características propias de cada grado de formación.

La administración educativa, “es una disciplina compleja que involucra lo educativo, lo administrativo y a otras disciplinas.... se encarga de administrar el currículum, con base en determinado paradigma educativo” (Salas, 2003, p. 14-15). Tiene la tarea de identificar el paradigma administrativo en línea con los objetivos curriculares del modelo educativo al cual pertenece.

Por otra parte, Valverde (2015) señala, la administración requiere “una toma de decisiones que conlleva un actuar responsable desde la dirección del centro educativo, para una consecuente coordinación, conducción y actuación en función de los procesos educativos ...” (p.40). Por ende, exige a los profesionales el desarrollo de habilidades e implemento de herramientas para alcanzar un acercamiento con las personas estudiantes, que permita tomar decisiones según las necesidades y expectativas de la población estudiantil.

Una de las principales tareas de la administración educativa es planificación, coordinación y control. No obstante, la labor del administrador educativo va más allá de la planeación, organización, ejecución y control. Pues un director aparte de conocimientos teóricos de la administración debe poner en práctica habilidades socioafectivas que le garanticen un nivel de respeto y liderazgo dentro del grupo de colaboradores.

Debe convencer a su personal docente de su modelo o estilo de administración, diseñar objetivos válidos, viables y beneficiosos para todos los miembros de la organización, instaurar una identidad institucional, crear una visión compartida, ser esa figura de luz cuando se presenten dificultades, con la capacidad para detectar problemas y brindar soluciones idóneas.

### **3.5 Gestión educativa**

La estrategia de gestión primeramente exige visualizar la situación y contexto educativo operante, para posteriormente formular un plan operativo y articular acciones para lograr los propósitos o metas previamente establecidas, ya sea a corto, mediano y largo plazo. Se ocupa del análisis constante de la realidad escolar y social; la interacción, colaboración y acciones que realizan los distintos actores educativos.

Con respecto a la información, Farfán y Reyes (2017) mencionan:

Como se ha visto, la gestión escolar no puede entenderse o analizarse únicamente como acciones educativas aisladas, sino que debe definirse como una manera por la cual se llevan a cabo múltiples actividades y procesos educativos articulados entre sí para responder a distintas necesidades de los alumnos, docentes y comunidad educativa que

respondan a objetivos particulares diseñados por diferentes centros educativos. (p.53)

Es un sistema dinámico, pues la gestión escolar no se limita a la administración de recursos, sino que incluye una tarea diagnóstica, planificación, organización, dirección y evaluación constante de las actividades que fortalecen el desarrollo de los actores involucrados, ya sean estudiantes, docentes y comunidad en general.

Según Chacón (2014) la gestión educativa “es ante todo un sistema de saberes o competencias para la acción, un sistema de prácticas.... es necesario pasar de una estructura de conocimiento simplista a una estructura de conocimiento compleja ...” (p.151), donde todos los funcionarios de la organización puedan aportar ideas y conocimientos, para propiciar un modelo de gestión eficiente y eficaz.

Es importante señalar la diferencia entre gestión y administración. “La gestión consiste en la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones mientras que la administración consiste en el logro de objetivos a través del uso de recursos técnicos, financieros y humanos” (Chacón, 2014, p. 152), la administración es entendida como parte de la gestión.

La gestión educativa se refiere a la acción de fortalecimiento del desempeño de las instituciones educativas. La implementación de diversas técnicas, instrumentos, conocimientos y estrategias, con el propósito de consolidar un buen desarrollo académico del estudiantado. No obstante, garantizar que los discentes adquieran ese nivel óptimo en formación, es una labor compleja, pues la gestión educativa abarca tareas como el manejo de recursos humanos y materiales, planificar, elaborar y supervisar estrategias, para luego implementarlas en un contexto educativo específico.

De conformidad con Chacón (2014) La gestión educativa “requiere del reconocimiento de las semejanzas y de las diferencias por parte del colectivo

docente para coordinar esfuerzos, tomar decisiones, diagnosticar, diseñar acciones, estrategias, tareas o planes; así como organizar, monitorear y evaluar” (p. 154). Se concibe como un proceso colaborativo que demanda la capacidad del colectivo docente para identificar las particularidades y semejanzas de la comunidad educativa.

Dicha acción no solo propicia la toma de decisiones y la planificación estratégica, también afirma que las acciones y estrategias efectuadas sean pertinentes según las necesidades y exigencias específicas del contexto escolar. Instaurando una dinámica de trabajo en equipo, orientada hacia la mejora continua de la institución.

### **3.6 Proceso de enseñanza-aprendizaje**

El proceso de enseñanza-aprendizaje se refiere a las interacciones entre alumnos y docentes. Es decir; la forma como se desarrolla el conocimiento, compartiendo experiencias en diferentes contextos. Por ende, “se concibe como el espacio en el cual el principal protagonista es el alumno y el profesor cumple con una función de facilitador de los procesos de aprendizaje” (Abreu et al., 2018, p. 611). Son los propios alumnos quienes construyen su conocimiento mediante las vivencias e interacciones con sus semejantes y profesores.

En el mismo sentido los autores Abreu et al. (2018) señalan que:

El proceso de enseñanza-aprendizaje conforma una unidad que tiene como propósito y fin contribuir a la formación integral de la personalidad del futuro profesional, aunque lo sigue dirigiendo el docente, para favorecer el aprendizaje de los diferentes saberes: conocimiento, habilidades y valores; el tipo de intervención que este tenga está sujeta al paradigma con el que se identifica. (p. 611)

El proceso educativo es un espacio de socialización, donde se organiza, comparte, facilitan y exponen los contenidos a los estudiantes, ya sean de carácter científicos, históricos o sociales, para que lo interioricen y lo logren comprender desde su perspectiva individual. Siempre y cuando sean fundamentados en pensamientos válidos y pertinentes, que demuestren una formación integral en cada discente, referente a habilidades y destrezas que manifiesten el pensamiento crítico.

De acuerdo con Addine (2004) el proceso de enseñanza-aprendizaje es:

Un proceso pedagógico escolar que posee características esenciales de este, pero se distingue por ser mucho más sistemático, planificado, dirigido y específico, por cuanto la interrelación maestro-alumno, deviene en un accionar didáctico mucho más directo, cuyo único fin es el desarrollo integral de la personalidad de los educandos. (p. 45)

En la actualidad el proceso de enseñanza aprendizaje “debe estimular en el estudiante su potencial de vitalidad en los aspectos teóricos y prácticos de la inteligencia, en los aspectos de la independencia cognoscitiva, en su disponibilidad hacia los otros y en su compromiso social” (Addine, 2004, p. 13). Tiene una concepción interdisciplinaria.

Según Addine (2004) “... debe moldearse con la flexibilidad y diversidad que requiere las relaciones interpersonales conscientes que se deben establecer para lograr objetivos de formación individuales y colectivos, en estrecha relación con los objetivos de proyecto curricular” (p. 131), implica adaptar las estrategias educativas a las particularidades de cada individuo según los objetivos de la política curricular vigente.

Por otra parte, Seijo et al. (2010) menciona que:

En el proceso de enseñanza-aprendizaje están presentes componentes personales y no personales.... Dentro de los personales se hallan los

sujetos implicados: el profesor, los estudiantes y el grupo, los cuales dan al proceso un carácter interactivo y comunicativo. Entre los componentes no personales se encuentran: los objetivos, el contenido, los métodos, los medios, las formas de organización y la evaluación ... (p. 3)

Es fundamental armonizar ambos tipos de componentes, realizar una integración equilibrada de los componentes personales y no personales para garantizar un desarrollo educativo integral, interactivo orientado a cumplir los objetivos. Instaurando un proceso donde ambos protagonistas (docente y estudiantes) enseñen y aprendan conjuntamente.

### **3.7 Recursos materiales en la educación.**

Los recursos materiales son elementos indispensables en la labor pedagógica, cumplen funciones esenciales en la planificación e implementación de estrategias didácticas y las actividades educativas en general, realizadas en las instituciones de enseñanza.

Son múltiples y variados los recursos materiales que se pueden implementar en la formación integral de los educandos, “y está claro que no todo material se adapta a las características y necesidades de los discentes, es por ello necesario una formación del profesorado en selección y clasificación de materiales que apoyen el proceso de enseñanza/aprendizaje” (Moreno, 2015, p.12). La persona docente debe conocer las características que debe reunir cualquier tipo de material en el proceso educativo, sus condiciones y las funciones que cumplen.

Según Moreno (2013) los recursos materiales “son todos los elementos que podemos utilizar para el proceso de enseñanza/aprendizaje de los alumnos, desde el punto de vista de componente activo del aprendizaje y como herramienta que contribuye y facilita la consecución de los fines educativos” (p. 130). Estos

elementos deben integrarse de manera estratégica para maximizar sus beneficios en el logro de objetivos educativos.

Los recursos materiales en educación contemplan todos esos instrumentos, herramientas y cualquier tipo de recurso educativo empleado en el proceso de enseñanza aprendizaje, elementos como los recursos didácticos, pedagógicos, y la misma infraestructura escolar. Pues “no se puede configurar un aula sin tener presente también el ambiente, el clima donde el niño se desarrolla e interioriza las pertinentes competencias educativas. Espacio y tiempo son también recursos que se han de cuidar y planificar junto con los materiales” (Moreno, 2015, p.12).

Los recursos pedagógicos son todos los insumos que se necesitan y son empleados para llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje. Es decir, son los medios o herramientas que los docentes utilizan para cumplir con los objetivos de enseñanza previamente establecidos, con la intención de facilitar el aprendizaje al estudiantado. Es válido mencionar, para lograr los objetivos propuestos, los recursos deben ser usados de manera correcta, según la temática en desarrollo, el contexto socioeducativo, y deben estar en buenas condiciones.

Referente a la información los autores Calero y Munguía (2015) expresan que:

Los medios de enseñanza se desarrollan como consecuencia de las necesidades sociales del hombre y, en especial, por el carácter científico del aprendizaje y de la enseñanza, con el fin de servir y mejorar las condiciones de trabajo y la vida de los docentes y los alumnos.

Se definen como todo aquello que se utiliza para facilitar la transmisión de lo que se desea enseñar. No son meros auxiliares en las labores del facilitador, sino que tiene una participación activa en los procesos de enseñanza – aprendizaje. (p. 27)

Recalca los recursos didácticos son materiales, insumos o herramientas que se utilizan en los centros educativos con la finalidad de propiciar ambientes interactivos propicios para generar conocimientos significativos en las personas estudiantes. Por consiguiente, “un recurso didáctico es cualquier material que, en un contexto educativo determinado sea utilizado con una finalidad didáctica o para facilitar el desarrollo de las actividades formativas” (Calero y Munguía, 2015, p. 27).

En fin, cuando se habla de recursos materiales se abarca “un gran abanico de elementos, enseres, herramientas con las cuales interactúa los educandos, es decir, todo lo que condiciona e interacciona con ellos lo podemos considerar material como el mobiliario, los juguetes, el material didáctico, materiales informáticos y tecnológicos ...” (Moreno, 2013, p.330). Implica cualquier elemento útil que genere, contribuya y se relacione con la formación aprendizajes significativos en las personas estudiantes.

### **3.8 Importancia de los recursos materiales**

Los recursos materiales son de vital importancia en el proceso de enseñanza aprendizaje. Pues “mediante una metodología basada en la manipulación y la experimentación de materiales el discente puede ir interiorizando de una manera más eficiente todos los conocimientos y competencias que son necesarias para un pleno desarrollo” (Moreno, 2015, p. 15). Los recursos con los que se cuenta, su estado, condición y el ambiente donde se desenvuelve el alumnado tiene una gran influencia en el proceso educativo.

Según Moreno (2015) los recursos materiales tienen tres funciones principales: función de apoyo al aprendizaje, pues los materiales generan una interiorización más eficaz y significativa del conocimiento. Función estructuradora, dado que permite al estudiantado ordenar la información que reciben, de modo que lo abstracto se transforme en aprendizajes concretos, accesibles y específicos. También cumple una función motivadora, donde los materiales son fuente de

interacción y fomentadores del aprendizaje divertido, de forma agradable y placentera (p. 16).

Los recursos pedagógicos tanto físicos como virtuales, tienen una importante tarea en el proceso educativo; despiertan el interés de los educandos, se adecuan a las características físicas y psíquicas de cada alumno y facilita en gran medida la labor de los pedagogos. En fin, generan grandes beneficios referente a los logros de objetivos en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Por ende, la importancia de los materiales didácticos “radica en la influencia que los estímulos a los órganos sensoriales ejercen en quien aprende, es decir, lo pone en contacto con el objeto de aprendizaje, ya sea de manera directa o dándole la sensación de indirecta” (Vargas,2017, p. 69).

Con base a la información Vargas (2017) manifiesta las funciones que tienen los recursos didácticos:

Las funciones que tienen los recursos didácticos deben tomar en cuenta el grupo al que va dirigido, con la finalidad que ese recurso realmente sea de utilidad. Entre las funciones que tienen los recursos didácticos se encuentran: proporcionar información, cumplir un objetivo, guiar el proceso de enseñanza y aprendizaje, contextualizar a los estudiantes, factibilizar la comunicación entre docentes y estudiantes, acercar las ideas a los sentidos, motivar a los estudiantes. (p. 69)

Acentúa las funciones determinantes que cumplen los recursos pedagógicos en el proceso educativo. Considera que cualquier insumo, material u objeto puede ser entendido como tal, únicamente se necesita que cumpla con la función de facilitar el aprendizaje o de adaptarlo a las capacidades y deficiencias de cada educando. Así como la capacidad para brindar orientación, simular situaciones o eventos, evaluar el desempeño del alumno y sobre todo despertar cada día la chispa

del aprendizaje para mantener motivados a los discentes dentro de las aulas de clases.

Del mismo modo, las autoras Roque et al. (2020) expresan lo siguiente:

Los recursos didácticos permite el aprovechamiento de las potencialidades del niño y su estimulación para la retención de lo que aprende y genera nuevas zonas de desarrollo próximo, deben permitir un equilibrio entre la realización de las tareas docentes por parte de los niños, la aprensión de los saberes que se le proponen por parte del educador y las manifestaciones de sus necesidades expresivas comunicativas acorde al sistema que priorizan, en lo cual el educador debe aplicar los niveles de ayudas necesarios para los niños visuales, kinestésico o auditivos. (pp. 474-475)

Evidentemente, los recursos materiales tienen un rol fundamental en el proceso de enseñanza aprendizaje. Según Moreno (2013) “la utilización de los recursos materiales contribuirá como estímulo para el aprendizaje en el área psicomotor, en el proceso de socialización, en la educación sensorial y sobre todo en el área manipulativa” (p. 334), pues los materiales educativos en todas sus dimensiones funcionan como elementos centrales en una enseñanza de calidad. Es imposible alcanzar una educación de calidad si los centros educativos no cuentan con los recursos materiales necesarios.

### **3.9 Recursos materiales educativos más determinantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje**

En el proceso educativo, existen algunos recursos básicos considerados los más indispensables para llevar a cabo el proceso educativo de manera idónea. Para

ello, los considerados recursos didácticos son los elementos materiales que funcionan como auxiliares en el proceso de enseñanza, tales como; marcadores, cuadernos, diccionarios, murales, pizarra, escritorios, pupitres, sillas y demás insumos, donde sin su presencia no sería posible desarrollar cada una de las lecciones.

Por otra parte, están los considerados materiales pedagógicos quienes son utilizados para facilitar el proceso de enseñanza. Estos pueden ser libros de textos, presentaciones, pantallas, pizarra electrónica, proyectores (como el video beam), láminas, carteleras, maquetas, simuladores, organigramas, gráficos, material de laboratorio científico, prácticas experimentales, ejercicios de campo y demás insumos que sirven de apoyo indispensable para brindar una educación contextualizada y de calidad.

En un trabajo realizado en Costa Rica por Paniagua (2022), donde se estudió a un total de 1019 docentes de servicio itinerante, quienes brindan apoyos educativos a población que tiene problemas de aprendizaje, discapacidades e incluso problemas emocionales. Se encontraron los siguientes resultados:

Con respecto al uso de medios digitales, el 93,2 % del personal docente respondió que utiliza tecnologías digitales en su contexto laboral. También se le consultó por los recursos que han elaborado para apoyar sus clases. Los recursos más reportados fueron las láminas e ilustraciones (89,3 %) y los textos (89,1 %), mientras que los dos inferiores fueron las evaluaciones digitales (30,9 %) y las páginas web (30,8 %). De igual forma, es importante señalar que las láminas, ilustraciones, videos y grabaciones son recursos fundamentales para ciertas poblaciones que podrían tener problemas con la lectoescritura. (pp.12-13)

Los recursos tecnológicos se han convertido en un medio determinante para la transformación curricular, donde el manejo y uso de la Tecnología de

información fungen como un importante apoyo para la labor docente y el desarrollo de habilidades y competencias de los educandos. Pues vivimos en un mundo globalizado que está en constante cambio y por ende, los docentes deben estar en actualización continua de sus métodos y estrategias de enseñanzas, adaptándolas al contexto para brindarle mejores oportunidades de aprendizaje al estudiantado.

Es válido mencionar que los recursos materiales necesarios en el proceso educativo varían de acuerdo con el nivel académico o dependiendo de la población estudiantil en abordaje. Pues "... está claro que no todo material se adapta a las características y necesidades de los discentes, es por ello necesario una formación del profesorado en selección y clasificación de materiales que apoyen el proceso de enseñanza/aprendizaje" (Moreno, 2015, p. 12). Señalan que los recursos necesarios para la enseñanza en la educación inicial, puede variar en referencia con los recursos didácticos pertinentes para educación diversificada.

Por ende, el autor Moreno (2015) también menciona que:

El docente ha de conocer las diferentes características que debe reunir cualquier tipo de material que entre en interacción con los alumnos, que cualidades poseen, que funciones realiza, como puede fomentar el aprendizaje, etc. No se puede configurar un aula sin tener presente también el ambiente, el clima donde el niño se desarrolla e interioriza las pertinentes competencias educativas. Espacio y tiempo son también recursos que se han de cuidar y planificar junto con los materiales. (p.12)

La infraestructura escolar, el espacio y ambiente de aula son factores determinantes en la labor pedagógica. Un espacio óptimo es esencial para el desarrollo idóneo de la persona estudiante, facilita el aprendizaje activo, posibilita la concentración y mejora el ambiente emocional garantizando en bienestar integral producto del confort a nivel de aula.

### 3.10 Clasificación de los recursos materiales educativos

Existen diferentes clasificaciones de los recursos materiales en las instituciones educativas. Por ende, es importante conocer alguna de las categorizaciones realizadas por algunos autores. Vargas Murillo (2017) los clasifica en recursos didácticos, material audiovisual, tecnologías de información y recursos educativos informáticos.

Dentro de los primeros encontramos, manual o libro de estudio, libros de lectura, biblioteca entre otros. Material audiovisual: como proyectables, vídeos, películas y audio. En las tecnologías de información y comunicación encontramos internet, páginas web, pantallas tv, multimedia y demás. Mientras que los recursos educativos informáticos son aplicaciones donde el estudiantado puede aprender a aprender, siendo guía de su propio aprendizaje (pp. 69-70).

Según otras categorizaciones, estos pueden clasificarse en permanentes, ya sean materiales de enseñanza determinantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje, de los cuales no se puede prescindir en el proceso educativo. O bien pueden ser recursos informáticos, audiovisual y experimental.

Con base a la información, los autores Calero y Munguía (2015) señalan que los recursos pueden clasificarse en: Material permanente de trabajo; tales como escritorios, pizarras y los insumos para escribir en él, cuadernos, lápiz, borrador y demás útiles escolares básicos para recibir una clase, incluye computadoras personales, celulares o tabletas. Material informativo: como los mapas, libros, equipo de cómputos, diccionarios, revistas y demás insumos. Material ilustrativo audiovisual: que se refiere a posters, videos, discos, etc. Y por último el material experimental: contemplando aparatos o recursos diversos, que se prestan para la realización de pruebas o experimentos que deriven en aprendizajes (pp. 29-30).

En síntesis, los materiales permanentes son los que se usan a diario en la enseñanza y sin ellos es prácticamente imposible llevar a cabo la labor pedagógica. Los materiales informativos son aquellos en los que se encuentran contenidos e

información pertinente para ser utilizados como fuentes del conocimiento. Asimismo, los materiales de carácter ilustrativo es todo aquello que puede utilizarse para ilustrar y potenciar el tópico impartido.

En cuanto al material experimental, se refiere a los que dan la posibilidad a los discentes para comprobar mediante acciones concretas y experimentación directa, los contenidos desarrollados en clases. Y por último se puede expresar los materiales tecnológicos, quienes son los derivados de las TIC, quienes también permiten la generación de conocimientos.

Al existir variadas clasificaciones de los recursos materiales educativos, cada persona que ejerce la dirección de una institución educativa puede categorizar los recursos de la forma más funcional, según sus herramientas, estrategias, modelo y estilo de administración, siempre y cuando su institución cumpla con todos los recursos materiales necesarios para una labor pedagógica de calidad.

Por ejemplo, en el estudio realizado por Calero y Munguía (2015) “la subdirectora clasifica los recursos didácticos en permanentes e informativos.... sin embargo, no se encontraron recursos didácticos de tipo ilustrativo y material experimental ...” (p. 55). La clasificación realizada por cada persona directora en una institución puede variar según el modelo del Plan Anual de Trabajo.

### **3.11 Competencias y características de una persona administradora.**

Cada profesión tiene funciones básicas imprescindibles, como la planificación, coordinación, ejecución y control en el ámbito de la administración. Dichos procesos implican una serie de acciones complejas y determinantes en una dirección eficiente y eficaz.

Según Chiavenato (2006) la persona administradora “debe enfocarse en el futuro de modo que pueda preparar su empresa para enfrentar los desafíos que surgen, sea mediante nuevas tecnologías, nuevas condiciones sociales y culturales, nuevos productos y servicios” (p. 18). La capacidad de adaptación y una visión

estratégica son fundamentales en la labor administrativa, permite anticiparse a los cambios y propicia la mejora continua en la organización.

Por ende, los administradores “deben pensar globalmente (ver el mundo) y actuar localmente (en la empresa)” (Chiavenato, 2006, p. 8). Ya que, para alcanzar el éxito en una institución, el administrador debe ser innovador, identificar y enfrentar desafíos. Entender las dinámicas del entorno global para implementar estrategias específicas que atiendan las particularidades de su contexto local e institucional, integrando tendencias globales con soluciones adaptadas a las necesidades, exigencias y recursos locales.

La dirección de los centros educativos exige muchas acciones que implican la tenencia y puesta en práctica de competencias y habilidades únicas en cada persona. La constante evolución del quehacer educativo genera un aumento en las capacidades y cualidades necesarias en un director. No es únicamente administrar recursos o supervisar a un grupo de trabajadores, la persona directora de un centro educativo es la encargada de gestionar proyectos en busca de máximos beneficios para una educación de calidad.

Desde la dirección de los centros educativos se debe “... ofrecer la educación como un servicio, en favor de la sociedad, garante de desarrollo humano, formación integral de las poblaciones estudiantiles y ante todo, promotora de procesos de socialización oportunos y acordes con las realidades del momento” (Valverde, 2015, p. 39). Tomar decisiones oportunas y pertinentes ante las diversas necesidades institucionales.

Según Valverde (2015) la tarea del director “... no es solo dirigir un centro educativo, sino llevarlo por un camino óptimo a futuro, desde una planificación, coordinación y dirección oportuna ante las necesidades y requerimientos propios de la población y de la organización educativa” (p.40). La planificación estratégica producto de un liderazgo visionario es clave para alinear las metas del centro educativo según los cambios y expectativas del entorno social y educativo.

El autor Valverde (2015) expresa que:

Es necesario que los profesionales en esta disciplina desarrollen habilidades y herramientas que les permitan lograr un mayor acercamiento con las poblaciones estudiantiles, con el fin de tomar decisiones y desarrollar acciones desde las necesidades, inquietudes y expectativas estudiantiles. Difícilmente, desde el desconocimiento y lejanía para con las poblaciones estudiantiles, un administrador educativo va a conocer el tipo de estudiante y necesidades contextuales del centro educativo que lidera. (p. 40)

La administración desde un abordaje integral de las necesidades de la institución educativa exige un proceder estratégico y oportuno según las condiciones organizacionales, donde se identifiquen las debilidades y se puntualicen los fines y objetivos de la organización para avanzar hacia un futuro mejor.

Esa cercanía con el estudiantado y cuerpo de profesores es imprescindible para la toma de decisiones conjuntas, que verdaderamente responda a las necesidades de cada miembro de la institución. La gestión escolar “debe potenciar y estimular a los integrantes de la comunidad educativa un sentido de pertenencia hacia la institución, lo que favorecerá la consecución del Proyecto Operativo de Centro” (Valverde, 2015, p.40), promover la participación de los miembros del centro educativo para crear una identidad colectiva y fortalecer el compromiso con los objetivos institucionales.

De conformidad con Collado (2013, pp. 33-35) las capacidades que debería caracterizar a las personas directoras son:

- Capacidad para leer la realidad y las perspectivas del centro. Capacidades diagnósticas para prever y enfrentar obstáculos.

- La capacidad para analizar las fortalezas y debilidades. Comprender la realidad del centro educativo para emplear una planificación estratégica según los puntos fuertes y débiles de la organización.
- Autoestima y fuerza emocional. Con personalidad ideal para hacerle frente y salir en momentos de agobio, siendo ejemplo de superación y apoyo.
- Ser puente entre escuela y comunidad. Instaurar una relación cercana donde los objetivos de la institución estén en línea con el pensamiento, las exigencias y necesidades de la localidad.
- Fuerza de propósitos. Tomar decisiones rígidas y firmes cuando sea necesario para el cumplimiento de objetivos del centro, apoyar al personal docente y hacer cumplir las normas institucionales.
- Impulsar el buen clima en las relaciones humanas. Fomentar la comunicación asertiva y el trabajo en equipo.
- Capacidad para implicar a los miembros. Establecer una cultura de diálogo, participación activa y toma de decisiones conjuntas.
- Capacidad para compartir liderazgo. Emplear un liderazgo positivo, potenciar las fortalezas y crear un entorno de motivación, confianza y crecimiento continuo.

Asimismo, analizando la labor de las personas directoras de los centros educativos, los autores Calero y Munguía (2015) señalan que “las principales funciones del director son: planificación, organización, dirección, coordinación, gestión, ejecución, y control” (p.21), funciones ejercidas de forma articulada y estratégica para instaurar un liderazgo efectivo que estimule el logro de objetivos organizacionales y el desarrollo integral de la comunidad educativa.

Del mismo modo, las personas encargadas de dirigir una institución educativa, deben ser verdaderos líderes, capaces de colaborar y generar satisfacción en sus personeros. Asimismo, deben ser creativos, observadores, con tenencia de valores, principios éticos y morales, responsables, empáticos, con firmeza y flexibilidad, con capacidad de reflexión crítica, comprometidos con el

bienestar social y con habilidad de innovación continua, en busca de mejores resultados en el que hacer educativo.

Ahondando en la información Collado Navarro (2013) afirma que:

...el director es una pieza clave para el impulso de la calidad de la enseñanza desde cada uno de los centros educativos. Actualmente se exige que un director sea: líder de líderes, gestor de recursos y personas, incitador de acciones concretas en su centro que implementen objetivos, que controle y evalúe, motivador de sus trabajadores y, además, cree centros que den respuestas a las necesidades de cada uno de sus alumnos. (p. 89)

Evidentemente la labor de las personas directoras de los centros educativos es compleja, necesaria y determinante para un buen funcionamiento de dichas instituciones. Pues son los encargados de liderar acciones complejas tales como; coordinar y ejecutar programas curriculares y administrativos, brindar asesoría al personal docente en sus labores, coordinar y gestionar todos los recursos necesarios para el centro educativo, participar en actividades cívicas y sociales de desarrollo comunal, velar por el mantenimiento y actualización constante de la infraestructura del centro, velar por el cumplimiento de los objetivos institucionales (visión y misión), y demás tareas propias de su labor gerencial.

### **3.12 Órganos auxiliares en la gestión educativa: Junta de Educación a Patronato Escolar**

En el sistema educativo costarricense, los órganos auxiliares constituyen instancias de apoyo fundamentales para la gestión administrativa y financiera de los centros educativos. De acuerdo con el Código de Educación (1944) y el Reglamento General de Juntas de Educación y Juntas Administrativas —Decreto Ejecutivo N.º

38249-MEP (2014)—, todas las instituciones educativas públicas deben contar con una Junta de Educación o una Junta Administrativa, según el nivel que imparten.

En el caso de los centros de educación preescolar y primaria, corresponde la conformación de una Junta de Educación, la cual posee personería jurídica instrumental, lo que le permite administrar fondos públicos, celebrar contratos y ejecutar proyectos de infraestructura y mantenimiento, en coordinación con la dirección del centro educativo.

De conformidad con el artículo 2 del Reglamento General de Juntas de Educación y Juntas Administrativas, a las Juntas de Educación "...les corresponde coordinar, con el respectivo Director del Centro Educativo, el desarrollo de los programas y proyectos, así como la dotación de los bienes y servicios, requeridos para atender las necesidades y prioridades establecidas en el PAT del centro educativo" (Decreto N° 38249-MEP, 2014).

La Junta de Educación es el ente responsable de aprobar, ejecutar y fiscalizar los recursos financieros que se incluyen en el Plan Anual de Trabajo (PAT), asegurando que las inversiones respondan a las metas institucionales y al cumplimiento de la normativa del Ministerio de Educación Pública (MEP). Tal como señala el artículo 6 del Reglamento General de Juntas de Educación y Juntas Administrativas, estas instancias deben "propiciar el desarrollo de una gestión educativa eficiente, equitativa y participativa, que contribuya al fortalecimiento de la calidad de la educación pública" (MEP, 2014, p. 4). Le compete promover la transparencia en el manejo de fondos, velar por el mantenimiento de la infraestructura, supervisar la adquisición de materiales y equipos, y garantizar la rendición de cuentas.

De igual forma las Juntas de Educación, en coordinación con el Director de la Escuela, los funcionarios docentes y personal administrativo, deben promover "...la integración del centro educativo con la comunidad y servirán como enlace para canalizar apoyo técnico, material y financiero de organizaciones públicas y privadas,

nacionales o extranjeras, comprometidas con el desarrollo del centro educativo” (Decreto N° 38249-MEP, 2014). Deben procurar el establecimiento de un vínculo de cooperación entre escuela y comunidad, siendo ese vehículo de comunicación entre sujetos externos a la institución para hacer posible cualquier tipo de apoyo brindado por parte de personas, ya sean físicas o jurídicas.

Por su parte, el Patronato Escolar es un órgano integrado por padres y madres de familias que tengan hijos matriculados en la institución, su principal función es de colaboración y de apoyo a la dirección y a la Junta de Educación. Posee personería jurídica y su finalidad es promover la participación de la comunidad educativa en actividades complementarias, tales como campañas de recaudación, proyectos institucionales, mejoras menores o actividades culturales. Según el MEP (2014), estos patronatos fortalecen la vinculación escuela-comunidad y fomentan la corresponsabilidad social en la conservación de los recursos institucionales.

De conformidad con el Reglamento General de Patronatos Escolares, (2013), los Patronatos Escolares son:

...órganos auxiliares del Ministerio de Educación Pública y les corresponde, en lo esencial, colaborar con las Juntas de Educación en el desarrollo de programas, proyectos y acciones dirigidas al mejoramiento de las condiciones generales del centro educativo y el bienestar de la población estudiantil. (artículo 1)

De esta manera, tanto la Junta de Educación como el Patronato Escolar conforman una estructura de gobernanza escolar que permite una gestión participativa, transparente y orientada al cumplimiento de los objetivos del Plan Anual de Trabajo institucional, bajo la conducción técnica y pedagógica de la persona directora del centro educativo, donde su principal objetivo es el bienestar integral de la población estudiantil.

### 3.13 Centro educativo de calidad

Para finalizar este apartado es indispensable definir los parámetros para considerar un centro educativo de calidad según las exigencias de la actualidad. Entendiéndolo como una institución garante de la educación integral de los seres humanos, cumpliendo estándares en aspectos de infraestructura, currículo, calidad del personal docente y recursos materiales necesarios para el óptimo desempeño en función del desarrollo cognitivo (habilidades y pensamiento crítico) de las personas estudiantes.

Es por tal razón que el centro educativo de calidad es el eje de la política educativa nacional. En el país se debe buscar que "... los centros educativos sean espacios más agradables y eficaces para la construcción de procesos de enseñanza y aprendizaje ..." (Consejo Superior de Educación, 2008, p. 20). En el cumplimiento de una educación de calidad como un derecho humano fundamental de las personas habitantes de la nación.

Con respecto a la Información El Consejo Superior de Educación (2008) expresa que:

Tendremos centros educativos de calidad cuando los y las estudiantes asistan, en ellos, a una cita educativa agradable, atractiva, significativa para sus vidas, cuando el aprendizaje que ahí se ofrece sea una aventura, un reto, que representa una oportunidad de crecimiento para ellos y para sus compañeros y compañeras.... cuando los niños, las niñas y jóvenes estudiantes logren, como fruto de su esfuerzo, un buen rendimiento en los objetivos de aprendizaje. (p.10)

La calidad de una institución educativa depende de una serie de factores favorables al buen desempeño y rendimiento académico de las personas estudiantes. Se logra con el mejoramiento continuo de todas sus áreas; obtención

de recursos materiales, infraestructura, calidad del personal docente, estilo de liderazgo, estrategias de gestión administrativas y demás aspectos con algún grado de relevancia para su funcionamiento.

Los centros educativos de calidad de acuerdo con El Consejo Superior de Educación (2008) “se identificarán, precisamente, mediante los resultados de los procesos de evaluación integral de la educación: la evaluación institucional ...” (p. 19). Es determinante implementar diversos mecanismos de evaluación, dando paso a la autorreflexión constante y la puesta en práctica de diversos tipos de evaluación formativa en todas las áreas de desempeño.

Un centro educativo de calidad “es aquel que potencia las capacidades cognitivas, sociales, afectivas, estéticas y morales de los alumnos.... promueve el desarrollo profesional de los docentes e influye con su oferta educativa en su entorno social” (Marchessi y Martín, 1998, p. 33). Toma en consideración las características del estudiantado, la realidad institucional y el propio contexto para brindar una enseñanza contextualizada acorde con las exigencias del medio.

La calidad de un centro educativo no puede prescindir de una dirección óptima, pues en la administración se requieren procesos de gestión eficientes y eficaces. Exige la calidad en cada uno de sus componentes; personal humano calificado ya sea administrativos y docentes, así como los recursos económicos y materiales necesarios para su óptimo funcionamiento.

Sammons et al. (sf) Menciona algunos indicadores de la calidad educativa del centro, donde se destaca el liderazgo profesional, valores, objetivos claros y compartidos, ambiente de aprendizaje idóneo, concentración de la enseñanza y aprendizaje, niveles de exigencia con expectativas adecuadas, reconocimientos a los miembros de la comunidad que apoyan a la institución, seguimiento individualizado a estudiantes, autonomía del estudiante en la formación de aprendizajes, metodologías de enseñanza y evolución continúa (p.8-23).

## **CAPÍTULO IV.**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **4.1 Presentación**

En este capítulo se desarrolla la metodología de investigación empleada. Se incluye el tipo y diseño de investigación, se señalan los sujetos de estudio (población y muestra), las fuentes de información, los instrumentos de recolección de datos utilizados, las fases del trabajo indagatorio, así como los alcances y limitaciones.

El estudio se centra en una revisión de fuentes bibliográficas. Por ende, como primera etapa se desarrolló una revisión del material bibliográfico sobre contenidos, investigaciones que trataron el mismo objeto de estudio, artículos, estudios y teorías relacionados con la temática de investigación. Esta labor permitió identificar informes de estudios previos, desarrollando conceptos básicos que posibilitan una comprensión idónea del documento.

El proyecto utiliza la investigación bibliográfica, dado que está condicionada a la consulta, revisión, análisis, relación de conceptos e información general y pertinente del tema en desarrollo. “La investigación bibliográfica es un proceso mediante el cual recopilamos conceptos con el propósito de obtener un conocimiento sistematizado” (Méndez y Astudillo, 2008, p. 16). Entendiéndose como la búsqueda minuciosa de toda la información referente a la temática en tratamiento.

#### **4.2 Enfoque de investigación**

El enfoque de investigación del presente estudio es de tipo cualitativo, entendiendo que el estudio cualitativo “se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente. Tal recolección consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes; sus emociones,

prioridades, experiencias, significados y otros aspectos más bien subjetivos” (Hernández et al. 2014, p. 8). Señala, los trabajos cualitativos no se basan únicamente en obtención de datos numéricos y estadísticos, sino que toman relevancia categorías de análisis más subjetivas referente a características propias de cada individuo.

Es importante mencionar que la investigación de carácter cualitativo “no pretenden generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias ni obtener necesariamente muestras representativas; incluso, regularmente no pretenden que sus estudios lleguen a repetirse” (Hernández et al.2014, p. 9). Es decir, los resultados encontrados no se deben interpretar de manera generalizada, ya que, al trabajar con personas como objeto de estudio, se debe tener claro; cada ser humano es totalmente diferente y responde a un contexto determinado. Por ende, las exigencias son establecidas por las necesidades propias de su contexto.

### **4.3 Tipo de investigación**

En el presente trabajo se empleará el estudio de caso como enfoque metodológico en la investigación educativa, pues se pretende identificar una problemática en el contexto social para realizar un abordaje específico, con el fin de mejorar la calidad de la acción dentro de la misma; proponiendo mejoras en la situación problema identificada.

El estudio de caso, de acuerdo con Hernández Sampieri (2014) “son estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta analizan profundamente una unidad holística para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría” (p. 164). Se realiza una investigación exhaustiva de una problemática en un contexto específico para generar descripciones precisas, identificar patrones y analizar las causas del fenómeno estudiado para diseñar soluciones íntegras y precisas.

Profundizando en la información, el autor Hernández Sampieri (2014) menciona que:

Los estudios de casos de corte cualitativo son diseños en los cuales el investigador explora un sistema especificado o múltiples sistemas definidos (casos) a través de la recopilación detallada de datos y en profundidad, utilizando múltiples fuentes de información (por ejemplo, observaciones, entrevistas, material audiovisual y documentos e informes) y reporta una descripción de los casos y las categorías vinculadas al planteamiento que emergieron al analizarlo. (p. 18)

El estudio de caso se constituye en una estrategia metodológica ampliamente utilizada en el campo de las ciencias sociales y de la educación, por su capacidad para analizar en profundidad una realidad particular dentro de su contexto natural. De acuerdo con Yin (2018), el estudio de caso “permite investigar un fenómeno contemporáneo en su contexto real, especialmente cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no están claramente delimitadas” (p. 15). Este tipo de investigación busca comprender la complejidad, las interrelaciones y las dinámicas propias de un caso específico, ofreciendo una mirada integral y contextualizada.

Desde la perspectiva educativa, el estudio de caso resulta idóneo cuando se pretende analizar una institución, programa o proceso administrativo en su entorno real, con el propósito de generar aprendizajes aplicables a la mejora de la gestión escolar. Para Stake (1995), este enfoque se centra en la particularidad y la singularidad del caso, procurando comprenderlo más que generalizarlo. En ese sentido, el investigador asume una posición de observador reflexivo que describe, interpreta y explica los hechos a partir de múltiples fuentes de información, como entrevistas, documentos institucionales y observaciones directas.

En el presente Trabajo Final de Investigación Aplicada, el estudio de caso se emplea para analizar las estrategias administrativas implementadas desde el Plan

Anual de Trabajo (PAT) en la Escuela El Capulín, con el fin de comprender cómo la gestión de los recursos materiales incide en la mejora de la labor pedagógica. Este enfoque permitió recopilar información desde la realidad institucional, identificar prácticas administrativas efectivas y reconocer oportunidades de mejora que orientan una propuesta de intervención. De esta forma, el estudio de caso aporta una comprensión profunda del funcionamiento administrativo y pedagógico del centro educativo, favoreciendo la toma de decisiones informadas y contextualizadas.

De forma concreta, primeramente, se eligió un tema y un contexto específico, luego se investiga una determinada problemática y se diseña un plan de acción para brindar posibles soluciones o recomendaciones al problema identificado. Las acciones van diseñadas para modificar y mejorar la situación, una vez que se logre una comprensión más profunda de las dificultades encontradas.

Por ende, la presente investigación tiene un enfoque metodológico de estudio de caso, ya que primeramente se identifican las estrategias de gestión que efectúa la persona directora de la escuela El Capulín para la obtención de recursos materiales necesarios en la labor pedagógica. Aspecto que permite determinar su rol imprescindible en la gestión administrativa e identificar las posibles deficiencias institucionales. Posteriormente, se procede a estudiar más a profundidad las problemáticas del contexto; con el estudio y manejo de conceptos, procesos y teorías que permitan diseñar una propuesta de intervención, con el propósito de realizar un abordaje positivo a la situación problema encontrada.

Por ende, la presente investigación pertenece a esta categoría, pues tiene como población de estudio a la persona directora del centro educativo, docentes y estudiantes, permitiendo realizar un análisis de sus habilidades personales y profesionales, sus funciones y obligaciones institucionales, sus ideas, pensamientos y reflexiones. De igual forma, conocer sus gustos y motivaciones en sus experiencias educativas.

## **4.4 Sujetos y fuentes de información**

### **4.4.1 Población**

La población estará conformada por la persona directora, así como el personal docente y estudiantes, del centro educativo El Capulín, circuito 01, Cantón Liberia, durante el primer semestre el año 2025.

### **4.4.2 Muestra**

La muestra está compuesta por la persona directora de la institución educativa, seis (6) docentes y diez (10) personas estudiantes, dos (2) de cada nivel, quienes serán elegidos al azar para garantizar mayor confiabilidad en los resultados derivados de la investigación. Las personas estudiantes pertenecen a primer y segundo ciclo, se abordarán los niveles de primero, segundo y tercero, así como estudiantes de cuarto, quinto y sexto grado.

Se pretende obtener las opiniones de cada una de las personas docentes que conforman el primer y segundo ciclo de la institución educativa. Pues el centro de enseñanza cuenta con una persona docente por grado (un grupo por cada nivel), únicamente el nivel de sexto está dividido en dos grupos. Por otra parte, el personal técnico administrativo como se observa en la tabla 1, está compuesto únicamente por la persona directora, siendo la muestra la totalidad de la población en estudio.

## **4.5 Fuentes de información**

En el presente trabajo de investigación aplicada se utilizará la observación no participante y la entrevista semiestructurada como principales herramientas de recolección de datos. Con dichos instrumentos se busca obtener información fiable y pertinente al objeto de estudio.

Con la guía de observación se pretende obtener datos en tiempo real, situación que permite una comprensión más profunda de las interacciones en estudio de forma natural. Según Cortez y Maira (2012), “la observación es la forma natural como nos aproximamos a la realidad y es ampliamente usada en diversos

marcos investigativos” (p. 7). Es el principal y mecanismo ideal usado por los seres humanos para acercarnos a la realidad y poder contemplar, conocer e interpretar el mundo que nos rodea.

Por otra parte, las entrevistas semiestructuradas son instrumentos abiertos y flexibles idóneos para recabar experiencias y perspectivas de los participantes, aspecto que posibilita realizar comparaciones de los datos recabados. De conformidad con Hernández Sampieri (2014), “las entrevistas, como herramientas para recolectar datos cualitativos, se emplean cuando el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo por ética o complejidad” (p. 403).

En este estudio en concreto, se pretende conocer las opiniones de las personas docentes, cuerpo de estudiantes y persona directora del centro educativo. Siendo la entrevista semiestructurada la herramienta ideal para recolectar la información correspondiente, pues la observación no participante tiene propósitos puntuales en la recolección de datos específicos del objeto de investigación.

## **4.6 Operacionalización de los objetivos**

### **4.6.1 Categorías de análisis**

La presente investigación es de carácter cualitativo, por lo tanto, se establecieron categorías de análisis derivadas de los objetivos específicos diseñados preliminarmente. En el estudio se contemplan tres categorías de análisis, quienes se examinarán en función de su definición conceptual, operacional e instrumental.

**Tema: Análisis de las estrategias administrativas implementadas desde el PAT para gestión de recursos materiales en la escuela El Capulín.**

**Tabla 2.** *Estrategias administrativas de gestión para la obtención de recursos materiales necesarios en la labor pedagógica.*

---

**Objetivo General** Analizar las estrategias administrativas empleadas en la gestión de recursos materiales necesarios en la escuela El Capulín, circuito 01, Cantón Libera, durante el primer semestre 2025.

**Objetivo Específico** Identificar las estrategias de gestión que efectúa la persona directora de la escuela El Capulín, para la obtención de recursos materiales necesarios en la labor pedagógica.

**Categoría de Análisis** Estrategias administrativas de gestión para la obtención de recursos materiales necesarios en la labor pedagógica.

**Definición  
Conceptual**

**Administración**

Según los autores Torres y Mejía (2006, p. 123), la administración son los procesos de coordinación, así como las organizaciones que se dan en dichos procesos donde el ser humano (en este caso el administrador), es el protagonista de dicha tarea. Aquí se involucra la acción de coordinación de personas y el uso de recursos pertinentes para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

La administración educativa es la organización y dirección de una escuela o centros de aprendizaje para facilitar la operación diaria. Se enfoca en diversas actividades como el monitoreo de procesos de enseñanza-aprendizaje, gestión de recursos necesarios para la labor pedagógica, creación de ambientes óptimos y propicios para el aprendizaje, preparación y motivación del equipo docente. En fin, son todas

aquellas prácticas necesarias para hacer funcionar los centros educativos en pro del mejoramiento continuo, para a brindar una educación de calidad.

Los autores Torres y Mejía (2006) señalan que, desde la perspectiva moderna, administración puede ser entendida como;

Una forma particular de coordinar las actividades que realizan las personas dentro de un clima organizacional específico, que debe facilitar las acciones de los individuos y la organización en el cumplimiento de su objetivo de responder a las necesidades de la sociedad manifiestas en las demandas del mercado. (p.128)

**Definición**

**Operacional**

Mediante la observación participante y petitorias plasmadas en la entrevista semiestructurada, se pretende identificar cuáles son las estrategias de gestión de recursos materiales que efectúa la persona directora en el centro educativo Escuela El Capulín.

**Indicadores**

- Habilidades diagnósticas
- Capacidad para observar, reflexionar y analizar el contexto institucional.
- Estrategias de diseño y conformación del Plan Anual de Trabajo.
- Planificación y gestión estratégica.
- Gestión administrativa contextualizada.

- Procesos de adquisición y distribución de recursos materiales.
- Creatividad.
- Innovación.
- Responsabilidad y compromiso.
- Liderazgo positivo.
- Procesos de gestión eficaces y eficientes.

**Instrumentalización** Con la entrevista realizada a la persona directora, ítems número 1, 2, 3 y 4. Así como con la guía de observación no participante. Con la entrevista semiestructurada realizada a los funcionarios docentes, interrogantes 1, 2 y 3. Y en la entrevista aplicada a las personas estudiantes de la institución, preguntas 1, 2 y 3.

---

*Nota: Elaboración Propia, Espinoza (2024)*

**Tabla 3.** *Importancia de las estrategias para la gestión de recursos materiales y su incidencia en un centro educativo de calidad.*

---

<b>Objetivo General</b>	Analizar las estrategias administrativas empleadas en la gestión de recursos materiales necesarios en la escuela El Capulín, circuito 01, Cantón Libera, durante el primer semestre 2025.
<b>Objetivo Específico</b>	Determinar la importancia de las estrategias de gestión de recursos materiales que se implementan desde la parte administrativa del centro educativo, y su incidencia en un centro educativo de calidad.

**Categoría de Análisis** Importancia de las estrategias para la gestión de recursos materiales y su incidencia en un centro educativo de calidad.

### **Definición**

#### **Conceptual**

La labor del administrador educativo va más allá de la planeación, organización, ejecución y control. Pues un director aparte de conocimientos teóricos de la administración debe poner en práctica habilidades socioafectivas que le garanticen un nivel de respeto y liderazgo dentro del grupo de colaboradores.

#### **Gestión de recursos materiales**

La gestión de recursos materiales es la función esencial de la administración educativa, por ende, las habilidades para su desempeño tienen un rol determinante. “El gestor es uno de los principales protagonistas del escenario educativo y debe adaptarse de acuerdo con las nuevas visiones filosóficas y teóricas, las tecnológicas y las necesidades educativas...” (Ramírez, 2015, p. 184). Señala la responsabilidad de la persona directora como el funcionario más determinante en el funcionamiento y la calidad de la institución educativa.

La estrategia de gestión primeramente exige visualizar la situación y contexto educativo operante, para posteriormente poder formular una estrategia y articular acciones para lograr los propósitos o metas previamente establecidas, ya sea a corto, mediano y largo plazo. Se

ocupa del análisis constante de la realidad escolar y social.

Con respecto a la información, Farfán y Reyes (2017) mencionan:

Como se ha visto, la gestión escolar no puede entenderse o analizarse únicamente como acciones educativas aisladas, sino que debe definirse como una manera por la cual se llevan a cabo múltiples actividades y procesos educativos articulados entre sí para responder a distintas necesidades de los alumnos, docentes y comunidad educativa que respondan a objetivos particulares diseñados por diferentes centros educativos.

(p.53)

La gestión educativa se refiere a la acción de fortalecer el desempeño de las instituciones educativas, implementando diversas técnicas, instrumentos, conocimientos y estrategias, con el propósito de consolidar un buen desarrollo académico del estudiantado.

**Definición Operacional** Las estrategias administrativas implementadas desde la dirección de una escuela son de suma relevancia para encaminarse a la calidad de una institución educativa. Por ende, la política educativa costarricense enfatiza en la búsqueda de un centro educativo de calidad como uno de los pasos principales para continuar avanzando hacia la calidad total del sistema educativo.

Con la entrevista semiestructurada e información brindada por diversas investigaciones, así como con conceptos y posturas teóricas, se pretende determinar el rol indispensable de la labor administrativa en el desempeño institucional.

**Instrumentalización** Revisión de literatura y estudio de posturas teóricas. Entrevista realizada a la persona directora, ítems 5, 6 y 7. Entrevista semiestructurada realizada a los funcionarios docentes, preguntas 4, 5, 6 y 7. Así como con la entrevista empleada a las personas estudiantes, ítems número 4, 5 y 6.

*Nota: Elaboración propia, Espinoza (2024)*

**Tabla 4.** *Procedimientos administrativos eficaces y exigencias del administrador en la actualidad.*

<b>Objetivo General</b>	Analizar las estrategias administrativas empleadas en la gestión de recursos materiales necesarios en la escuela El Capulín, circuito 01, Cantón Libera, durante el primer semestre 2025.
-------------------------	---

**Objetivo Específico** Analizar la eficacia de los procedimientos administrativos actuales, para la adquisición, distribución y uso de los recursos materiales en la escuela El Capulín.

**Categoría de Análisis** Procedimientos administrativos eficaces y exigencias del administrador en la actualidad.

**Definición Conceptual** La implementación de procedimientos administrativos eficaces está estrechamente relacionada con las competencias de un director en la actualidad.

El Con base a la información García et al. (2018) señalan que:

... el director o gestor contribuye a la consecución de metas en forma eficiente y eficaz, mediante interrelaciones que propicien el deseo de aportación de los demás. Es decir, desarrollar el trabajo en equipo, conjuntar los esfuerzos cooperativos, satisfacer las expectativas, modelar soluciones prácticas a las problemáticas que se presentan, en suma, responder a las necesidades que cada momento y situación presente, a partir del uso de las habilidades técnicas, humanas,

de percepción del entorno para plantear y resolver problemas. (p.207)

### **Competencias de un director**

Calero y Munguía (2015) señalan que “las principales funciones del director son: planificación, organización, dirección, coordinación, gestión y ejecución, y control” (p.21). Del mismo modo, las personas encargadas de dirigir una institución educativa, deben ser verdaderos líderes, capaces de colaborar y generar satisfacción en sus personeros. Asimismo, deben ser creativos, observadores, con tenencia de valores, principios éticos y morales.

Los administradores deben estar comprometidos con el bienestar social, con habilidad de innovación continua, en busca de mejores resultados en la labor educativa.

Ahondando en la información Collado Navarro (2013) afirma que:

... el director es una pieza clave para el impulso de la calidad de la enseñanza desde cada uno de los centros educativos. Actualmente se exige que un director sea: líder de líderes, gestor de recursos y personas, incitador de acciones concretas en su centro que implementen objetivos, que controle y evalúe, motivador de sus trabajadores, y además, cree centros que

den respuestas a las necesidades de cada uno de sus alumnos. (p. 89)

**Definición** Comprendiendo la relevancia de las gestiones administrativas en el funcionamiento de un centro educativo; con la entrevista semiestructurada aplicada a docentes y estudiantes, se busca analizar la eficacia de los procedimientos administrativos realizados en la actualidad para la adquisición, distribución y uso de los recursos materiales en la escuela El Capulín.

**Operacional**

**Indicadores**

- Toma de decisiones participativas.
- Participación colectiva en la formulación del Plan Anual de trabajo, estudiantes y docentes.
- Eficacia y eficiencia organizativa en los recursos disponibles.
- Vínculo con las familias y comunidad.
- Trabajo en equipo.
- Cooperación interinstitucional
- Principios democráticos.
- Dialogo y respeto.
- Procesos de diseño, ejecución y evaluación continua.

**Instrumentalización** Entrevista a la persona directora, ítems número 8, 9, 10, 11 y 12. Guía de observación. Así como con la entrevista a las personas docentes, preguntas 8, 9, 10, 11, 12, 13, y 14. La entrevista realizada a los educandos, ítems número 7, 8, 9, 10, 11, 12, y 13.

#### **4.6 Técnicas e Instrumentos**

Una vez creados los instrumentos de recolección de datos, se procede con su respectiva validación por parte de expertos en el tema. Seguidamente se solicitan los permisos a las autoridades correspondientes para realizar el trabajo de campo.

Se escogerá la población muestra, se aplicarán las entrevistas, seguidamente se realizará la observación no participante en el centro educativo, con la intención de conocer las tareas cotidianas, funciones y estrategias de gestiones, implementadas desde la parte administrativa de la institución, así como identificar los recursos materiales existentes, su condición y estado en que se encuentran. Siguiendo con la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, se aplicará la entrevista a la directora, personal docentes y cuerpo de estudiantes previamente seleccionados.

#### **4.7 Validación de las Herramientas**

Como instrumento de recolección de datos se empleará la guía de observación y la entrevista semiestructurada, las cuales serán validada por tres personas especialistas en la materia, donde se seguirá un proceso riguroso para garantizar su validez y confiabilidad.

Cabe resaltar, el criterio para la validación de los instrumentos que será empleado, para asegurarse que sean pertinentes con la investigación, es la validación por juicio a personas expertas. Según Cabero y Llorente (2013) “la evaluación mediante el juicio de experto consiste, básicamente, en solicitar a una serie de personas la demanda de un juicio hacia un objeto, un instrumento, un material de enseñanza, o su opinión respecto a un aspecto concreto” (p. 14). Se requiere el punto de vista de personas con trayectoria en la temática para verificar la fiabilidad de los instrumentos empleados en la investigación.

Por ende, el juicio de personas expertas es la estrategia de validación de instrumentos que más se ajustó a la presente pesquisa, debido que comprende la opinión de diferentes personas con basto conocimientos en las estrategias administrativas implementadas desde el PAT para la gestión de recursos materiales necesarios en la labor pedagógica.

Para realizar el proceso de validación, primeramente, se contactó a personas con experiencia en investigación y en el tema “estrategias administrativas implementadas desde el PAT para la gestión de recursos materiales necesarios para mejorar la labor pedagógica”, a quienes se les adjuntó una copia de cada instrumento, así como un machote para que la validación de cada instrumento quede ahí plasmada, con las observaciones o recomendaciones realizadas por cada persona validadora.

Seguidamente se procedió a analizar y aplicar las observaciones y sugerencias señaladas a cada instrumento.

La primera persona validadora de nombre Marco Antonio Agüero Alpízar, con especialidad en sociología, cuenta con los siguientes estudios. Maestría en sociología con mención en Desarrollo Humano Sostenible y Licenciado en Docencia con énfasis en la enseñanza de la sociología.

Cuenta con experiencia laboral en el Consejo Superior de Educación como asesor técnico de investigación, Docente en la Universidad de Costa Rica y sociológico en la Escuela Juanito Mora.

En su proceso de validación mencionó no tengo ninguna objeción con la entrevista a la persona directora y la guía de observación. Realizó observaciones en la entrevista a las personas docentes; sugiere aclarar en la introducción el tiempo aproximado de respuesta y algunos conceptos para evitar confusiones. Explicar a grandes rasgos los fines de la investigación y señalar la información proporcionada es de carácter confidencial.

En la entrevista para estudiantes recomendó ser muy precisos con lo que se pregunta pues al ser personas estudiantes de primaria algunos conceptos se les pueden dificultar, se deben aclarar conceptos en la introducción, e indicar cuánto tiempo aproximado tardarán en responder.

La segunda persona validadora de nombre, Rosa Angélica Acosta Gutiérrez, con especialidad en administración educativa, cuenta con los siguientes estudios. Doctora en Educación con Énfasis en Administración Educativa.

Tiene 27 años de laborar para el Ministerio de Educación Pública, 14 años de laborar como profesora universitaria. Profesora universitaria en universidades públicas: Universidad de Costa Rica (UCR), Universidad Nacional (UNA), trabajos finales de la UNED, y Universidad privada ULICORI. Actualmente desempeña el cargo de directora regional de Educación en el cantón de Santa Cruz.

En el proceso de validación señaló algunas recomendaciones a los instrumentos. En la entrevista a la persona directora mencionó que se debe formular la pregunta de acuerdo a la variable de cada objetivo; es decir, debe preguntar de tal manera que logre identificar las estrategias de gestión que realiza la directora para obtener los recursos didácticos. En la primera pregunta señaló estar compuesta de tres variables: actividades, limitaciones disponibilidad de recursos didácticos.

En la interrogante número 2 sugirió replantear la pregunta, pues posee ambigüedad y puede generar una respuesta confusa. La persona directora puede responder que los clasifica en buenos y malos, baratos y caros, entre otros. Además, sugirió cambiar el orden de ciertas interrogantes según los objetivos, realizó recomendaciones en la redacción de algunos ítems para preguntar de forma más específica.

En la interrogante número 8 expresó que sería mejor preguntar directamente: ¿Cuáles procedimientos de la gestión eficaz han logrado responder a las

necesidades de los recursos materiales que presenta el centro educativo?, y por último sugirió eliminar dos preguntas por considerarlas muy similares.

En la entrevista a las personas docentes recomendó cambiar mencione alguna de estas gestiones” por “Justifique su respuesta”. En la interrogante número 2 agregar “Conoce cuál es el procedimiento que implementa la dirección para...”. En la tercera pregunta se recomienda agregar “¿Conoce usted si por parte de la administración se realiza algún diagnóstico para identificar las principales limitaciones...”?

En la pregunta 5 cambiar ¿Cómo incide...? Por ¿Cuál es la incidencia que tiene el uso de recursos...”? En la interrogante número 10 sugirió cambiar comente su respuesta por “Justifique su respuesta” y por último en la pregunta número 11 recomendó agregar “describa como es este mecanismo”.

En la entrevista a las personas estudiantes, recomendó utilizar conceptos comprensibles a las personas estudiantes. En la pregunta número 4 sugirió cambiar ¿De qué forma te gusta aprender? a “¿Con Cuáles materiales didácticos...” y en la interrogante número 6 especificar a cuál ambiente de aula se refiere? Por otra parte, en la guía de observación recomendó mencionar a cuáles objetivos responde.

La tercera persona validadora de nombre Luz Mary Marín Briceño, con especialidad en administración educativa, cuenta con los siguientes estudios Maestría con Énfasis en Administración Educativa, actualmente se desempeña en el puesto de Supervisión de Educación de la Dirección Regional de Educación de Santa Cruz.

En la entrevista a la persona docente señaló que el PAT es un insumo que nace de las necesidades o condiciones de mejora que necesita el centro educativo, como bien lo indica el instrumento, los materiales son recursos que no pueden faltar en un centro educativo, la necesidad de una buena planificación en conjunto con la Junta de Educación, personal docente, técnico docente, docente administrativo y administrativo. Es un todo para la buena marcha de la institución.

En la entrevista a las personas docentes enfatizó que, en la elaboración del PAT, debe estar involucrado todo el personal docente, realizar una planificación idónea con su personal, pues los docentes son parte importante de esa planificación y de esa forma se evidencia en el instrumento.

Por su parte en la entrevista a las personas estudiantes señala que han realizado recortes al presupuesto de educación, a pesar de ello se hacen todos los esfuerzos para brindarles a los estudiantes una educación de calidad mediante alianzas que dotan de equipo tecnológico, pizarras inteligentes... Recomendó explicarles que hay un grupo de personas que colaboran mucho con la escuela y se llama Junta de Educación. Reconocer que el MEP les deposita el dinero para `presupuestar la compra de materiales que los educandos requieren.

Por último, en la guía de observación enfatizó que en la actualidad la tecnología ha venido superando los materiales tradicionalmente empleados en los centros educativos, por ende, recomienda tomar en consideración que la dotación de equipo tecnológico es uno de los recursos materiales más necesarios en las instituciones educativas.

#### **4.8 Análisis de información y conclusiones**

Se identifican y sintetizan los principales resultados obtenidos mediante el trabajo de campo. A continuación, se interpretan y hacen comparaciones con la información obtenida y la teoría estudiada. Situación que permitirá hacer una triangulación de los datos encontrados producto del trabajo de campo, la información obtenida a través del estudio de teorías y el análisis de información encontrada en estudios realizados que comparten el objeto de indagación.

Dicha situación, nos permitirá formar un panorama más amplio de la temática en estudio. Las categorías de análisis como; las funciones básicas de la persona directiva de un centro de estudio, las exigencias de la administración educativa en la actualidad, puntos de vistas de los docentes acerca de las estrategias de gestión

que implementa la directora, la importancia de los recursos materiales y su influencia para garantizar una mediación pedagógica más próxima a la educación de calidad.

Asimismo, se analizará la perspectiva de las personas estudiantes referente a sus gustos, motivaciones y formas de aprender; determinando la influencia de los recursos materiales (pedagógicos) y su relación directa con la adquisición de un aprendizaje más significativo. Esta estrategia permitirá dar una aproximación a cuáles son los recursos materiales y pedagógicos de mayor influencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje, para la búsqueda de aprendizajes significativos.

#### **4.9 Procedimiento para el Consentimiento Informado**

Se presentará el formulario para el consentimiento informado basado en la ley número 9234 “Ley Reguladora de Investigación Biomédica y el Reglamento Ético y Científico de la Universidad de Costa Rica para investigaciones que participan seres humanos.

En el formulario se describen de forma clara y comprensible el título del proyecto, los objetivos, propósito y los procedimientos de la investigación, la duración del estudio. Asimismo, se señalan los posibles riesgos, beneficios y la confidencialidad para la protección de datos personales,

Se enfatiza en la voluntariedad de las personas para participar en la investigación, se señalan los derechos como personas colaboradoras para poder retirarse del estudio sin ninguna consecuencia, y se les comparte la Información de contacto de la persona investigadora, donde la población participante se pueda contactar si tienen preguntas o inquietudes.

#### **4.10 Consideración Ética**

Se adjunta el consentimiento informado sustentado en el “Reglamento Ético Científico de la UCR para las Investigaciones en las que participan seres humanos”, con el fin de garantizar el bienestar integral de la población, venerando su autonomía, autodeterminación y el respeto íntegro de todas las personas participantes en el proceso de investigación.

#### **4.11 Fases de Investigación**

##### **4.11.1 Anteproyecto.**

- Primeramente, se presenta el anteproyecto, con el tema, problema, los objetivos, investigaciones nacionales e internacionales que han tratado el objeto de estudio, el marco teórico quien sustenta con teorías y conceptos básico la comprensión del tema, el enfoque y diseño de investigación, población y posibles herramientas para recabar la información pertinente.
- Se continuó con la solicitud de una carta emitida por las autoridades del Posgrado Maestría Profesional en Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica para la aprobación de parte de la institución donde se aplicará el estudio.
- Se crean los instrumentos de recolección de datos, se procede con la validación por parte de expertos en el tema.
- Se procede con la aplicación de los instrumentos según corresponda.
- A continuación, se extraen los principales hallazgos y se realiza un análisis de datos mediante la técnica de triangulación de la información.
- Según los resultados obtenidos, se plantean conclusiones y se diseña una guía de estrategias administrativas, ofreciendo recomendaciones y alternativas para la gestión óptima y efectiva de recursos materiales necesarios en la escuela El Capulín, en busca de una institución de calidad.

## **4.12 Alcances y Limitaciones**

### **4.12 .1 Alcances**

- Con el presente trabajo de investigación aplicada, se pretende hacer un análisis de las estrategias de gestión empleadas por la persona directora de la escuela El Capulín, Libera. Permitiendo identificar cuáles son las estrategias administrativas utilizadas en dicha institución y su relación con el centro educativo de calidad.
- Además, permite evidenciar la importancia de las estrategias de gestión de recursos materiales implementadas desde la dirección y su influencia para garantizar una mediación pedagógica de calidad.
- Los resultados obtenidos pueden ser un insumo válido para identificar áreas de mejoras en la institución.
- Al realizar una propuesta de intervención a la problemática, la investigación también funge como un valioso aporte a la mejora continua del centro educativo.
- El trabajo indagatorio puede ser una herramienta útil para futuras investigaciones que compartan el mismo objeto de estudio.

### **4.12.2 Limitaciones**

- Es importante mencionar que los resultados obtenidos en la presente investigación no deben generalizarse como información aplicable sin excepciones a todas las organizaciones educativas nacionales e internacionales. Únicamente deben interpretarse de acuerdo con los datos y la información recabada en el tiempo, espacio y en el propio contexto donde se ubica la institución.
- En el estudio no se logró obtener toda la participación del personal docente de la institución educativa, algunas personas funcionarias de forma voluntaria decidieron no formar parte del trabajo de investigación. Por ende, no se contó con la participación de un total de 3 profesores y miembros de la Junta de Educación.

#### 4.13.2 Cronograma de Actividades

La planificación estratégica constituye un elemento esencial para el logro exitoso de los proyectos que se desarrollan en el ámbito educativo. Una gestión eficiente del tiempo y de los recursos disponibles permite encauzar adecuadamente las acciones institucionales hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos. En este sentido, el cronograma de actividades se presenta como una herramienta fundamental para organizar, coordinar y ejecutar cada una de las tareas dentro de un periodo determinado.

**Tabla 5.** *Cronograma de actividades*

Contenido	Día	Mes	Año	
Título y tema de investigación	08	Noviembre	2024	
Anteproyecto	Capítulo 1	12	Agosto	2024
	Capítulo 2	12	Septiembre	2024
	Capítulo 3	20	Octubre	2024
Elaboración de Instrumentos de recolección de datos	28	Febrero	2025	
Validación de las herramientas de recolección de datos	10	Marzo	2025	
Aplicación de las herramientas para la obtención de información	20	Marzo	2025	
Obtención de resultados	28	Marzo	2025	
Análisis de los resultados	07	Abril	2025	
Formulación de la propuesta de intervención	30	Mayo	2025	

*Nota: Producción Propia (2024)*

## CAPITULO V.

### SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### 5.1 Presentación

En el presente capítulo se muestran los principales hallazgos y el análisis de los datos recabados producto de la revisión bibliográfica, estudio de antecedentes, teorías y por medio de los instrumentos que se aplicaron al personal docente, persona directora y estudiantes del centro educativo Escuela El Capulín.

Es importante mencionar que, se aplicaron un total de diecisiete (17) entrevistas distribuidas de la siguiente manera; una (1) entrevista a la persona directora de la institución, seis (6) docentes que comprenden todos los niveles de primero a sexto y diez (10) estudiantes elegidos al azar, dos por cada nivel educativo.

Como se mencionó anteriormente, se busca obtener las opiniones de cada una de las personas docentes que conforman el primer y segundo ciclo del centro educativo. Ya que la escuela El Capulín cuenta con una persona docente por grado y únicamente tiene un grupo por cada nivel, a diferencia del nivel de sexto que está dividido en dos grupos. Por otra parte, el personal técnico administrativo como se observa en la tabla 1, está compuesto únicamente por la persona directora, siendo la muestra la totalidad de la población en estudio.

A continuación, se identifican y sintetizan los principales resultados del trabajo de campo, se interpretan y se hacen comparaciones con la información obtenida y la teoría estudiada. Labor que permite hacer una triangulación de los datos recabados con las entrevistas, guía de observación, la información obtenida a través de la revisión de literatura, estudio de teorías y el análisis de información derivada de investigaciones con el mismo objeto de indagación.

Los datos recopilados fueron sistematizados y analizados según el orden de las categorías de análisis establecidas, las cuales a su vez dan respuesta a los objetivos específicos propuestos. Las categorías de análisis son; las estrategias administrativas de gestión para la obtención de recursos materiales necesarios en la labor pedagógica. La importancia de las estrategias para la gestión de recursos materiales y su incidencia en un centro educativo de calidad. Y la eficacia de los procedimientos administrativos actuales para la adquisición, distribución y uso de los recursos materiales para garantizar una mediación pedagógica más próxima a la educación de calidad.

Con respecto a instrumentos de recolección de datos, es importante mencionar que la entrevista realizada a la persona directora se compone de un total de doce (12) interrogantes, donde cinco preguntas responden al objetivo número uno, tres preguntas responden al objetivo número dos y cuatro interrogantes dan respuesta al objetivo tres.

Por su parte, las entrevistas realizadas al personal docente constan de catorce (14) interrogantes, en la que tres preguntas responden al objetivo específico número uno, cuatro consultas dan respuestas al objetivo dos y un total de siete interrogantes se relacionan con el objetivo tres.

En cuanto a los instrumentos aplicados a las personas estudiantes seleccionadas, se componen de la siguiente manera: tienen un total de 13 preguntas, donde tres responden al primer objetivo, tres interrogantes dan respuesta al número dos y siete consultas se relacionan con el tercer objetivo.

## **5.2 Estrategias administrativas de gestión para la obtención de recursos materiales necesarios en la labor pedagógica.**

Con respecto a las estrategias administrativas de gestión que se implementan en el centro educativo para la gestión de recursos materiales

necesarios en la labor pedagógica, la mayoría de los docentes mencionaron tener conocimiento de las gestiones que realiza la persona directora del centro educativo, únicamente dos de ellos expresaron no conocer las gestiones que se implementan desde la dirección del ente para la gestión de recursos materiales.

Las personas docentes señalan que básicamente lo que se hace para gestionar los recursos materiales son reuniones con la Junta de Educación, actividades como rifas, bingos y ventas con la colaboración de los docentes y algunos padres de familia. Algunos sujetos mencionaron que se hace una licitación en diferentes tiendas y librerías para adquirir los recursos, e indican que la cantidad de los insumos depende del presupuesto, que mencionan "*Es muy reducido*".

Expresan, que únicamente se les solicita una lista para que cada persona docente señale los recursos materiales necesarios en su labor pedagógica. Tres docentes aluden no tener una participación efectiva en la gestión de recursos materiales, pues únicamente se les brinda una lista cerrada de materiales didácticos y ellos deben seleccionar los más indispensables para su adquisición.

Por otra parte, según la entrevista realizada a las personas estudiantes, algunos de ellos desconocen las formas de adquirir los recursos materiales en la institución. No obstante, la mayoría de los educandos entrevistados reconocieron haber participado en actividades a nivel institucional para ayudar a adquirir materiales al centro educativo, actividades como ventas, cuotas, trabajos en la huerta institucional, donaciones y bingos coordinados por su persona docente.

La totalidad de los alumnos entrevistados indicaron que la persona directora de la institución educativa nunca les ha preguntado en el aula de clases, los recursos materiales que más necesitan según sus necesidades y preferencias de aprendizaje. De igual forma, los consultados manifiestan que nunca han realizado pedidos de algún material específico en el salón de clases.

Por su parte, la persona directora menciona realizar inventarios de suministros de limpieza, de recursos didácticos y de alimentación. En los inventarios

se registra la salida de insumos y los ingresos, así como el uso que se les da. También se plantean y se organizan presupuestos ordinarios y extraordinarios como parte de las gestiones efectuadas para la adquisición de recursos materiales. Transferencias del Estado provenientes de diferentes leyes como la Ley 6746 (Fondo Juntas de Educación y Administrativas Oficiales), Ley 7552 (Subvención a las Juntas de Educación y Juntas Administrativas por las Municipalidades).

Igualmente, la Ley número 7972 (Impuestos sobre Cigarrillos y Licores para Plan de Protección Social), donde una parte es destinada también para los centros educativos de forma anual. Asimismo, la fuente de financiamiento, que se llama Fondos Propios (las actividades que se realizan a nivel institucional), esos ingresos también son presupuestados de acuerdo a las necesidades del centro educativo.

También se recibe el presupuesto de alimentos y bebidas para comedores escolares (subsidiado por PANEA), que es el programa de alimentación y nutrición para niños y adolescentes. La directora menciona que *“todos estos ingresos se plantean de la mejor forma posible para distribuirlos y lograr satisfacer por lo menos las necesidades principales para que el servicio no se vea afectado. Agua, luz, teléfono. Y bueno, los alimentos, el gas, servicios contables”*.

Se observa una prioridad a las necesidades operativas como servicios públicos, recursos alimentarios y materiales de limpieza. Dejando los materiales didácticos en un segundo plano de relevancia en la gestión institucional. Pues la persona directora del centro educativo menciona que: *“Lo que sí no puede estar disponible siempre es el material didáctico al 100%, porque se tiene que pagar el agua, la luz, el contador, artículos de limpieza que son importantísimos como el desinfectante, el cloro, el papel higiénico”*. Señala que los recursos relacionados con la salud tienen un alto nivel de prioridad en el centro educativo, así como el pago de servicios indispensables para el funcionamiento institucional, como agua y electricidad.

Según se observó, la directora del centro educativo en la confección del Plan Anual de Trabajo (PAT), clasifica los recursos materiales en tres tipos. **En servicios;**

relacionado con alquileres, pago de agua, electricidad, correos, telecomunicaciones, publicidad, impresión, transporte de bienes, servicios de tecnología, de salud, servicios jurídicos, ciencias económicas, de ingeniería y arquitectura, servicios informáticos, transporte y viáticos dentro del país, seguros, actividades de capacitación y mantenimientos de edificios, locales y terrenos, mantenimiento y reparación de equipo de cómputo, materiales de oficina, equipo de transporte, equipo de comunicación, equipo de producción, impuestos de patentes, otros impuestos, intereses moratorios y multas.

En materiales y suministros se encuentran los combustibles y lubricantes, productos farmacéuticos, medicinales, tintas, pinturas y diluyentes. Productos pecuarios, agroforestales y otras especies. Alimentos y bebidas, materiales y productos metálicos, productos minerales y asfálticos, madera y sus derivados, así como materiales y productos eléctricos, telefónicos y de cómputo. Materiales y productos de vidrio y de plástico, también se contemplan las herramientas e instrumentos, los repuestos y accesorios. Útiles y materiales de oficina, cómputo e investigación. Productos de papel, cartón e impresos, textiles y vestuario, útiles y materiales de limpieza, de resguardo y seguridad, de cocina y comedor. Otros útiles, materiales y suministros diversos.

Y bienes duraderos, que comprenden la maquinaria y equipo de producción, equipo de transporte, de comunicación, equipo mobiliario, de cómputo y de oficina. Equipo sanitario, de laboratorio e investigación. También contempla material y mobiliario educacional, deportivo y recreativo. Los edificios, instalaciones, otras construcciones, las adiciones y mejoras. Terrenos, semovientes y bienes intangibles.

Por otra parte, según expresaron las personas docentes entrevistadas, el proceso para identificar los materiales prioritarios en el centro educativo es solicitar una lista de lo que más necesita cada educador en su salón de clases según el nivel. En ese instrumento el personal docente debe señalar los recursos materiales más primordiales para la mediación pedagógica. Los entrevistados también mencionan que la directora administra el dinero según sus propios criterios, pues

una vez que conoce las necesidades expresadas por cada educador, ella adquiere los recursos materiales que considera pertinente.

La totalidad del personal docente interrogado mencionó que al interior de la institución no se formula un diagnóstico para identificar las principales necesidades de la institución en cuanto a la disponibilidad de recursos materiales educativos; únicamente se hace una reunión al principio de año para conocer las principales deficiencias de la escuela, el fondo disponible o presupuesto existente, después se le consulta a cada docente los materiales que más necesita y, según esa información, la directora gestiona la adquisición de los recursos materiales del centro educativo.

Es importante mencionar que, según los educadores indagados, no se logra dar respuesta a las necesidades presentadas, pues el presupuesto es muy reducido y las limitaciones son diversas. Además, el material didáctico no tiene prioridad de acuerdo con la forma de gestión implementada por parte de la persona directora del centro educativo, pues se priorizan las necesidades operativas, como pago de servicios, alimentación y materiales de limpieza. Señalan que en muchas ocasiones algunos educadores piden más que otros; por ende, la última decisión la toma el directivo de la institución para mantener una equidad en la distribución de los recursos materiales.

### **5.3 Importancia de las estrategias para la gestión de recursos materiales y su incidencia en un centro educativo de calidad**

Los recursos materiales son elementos indispensables en la mediación pedagógica; cumplen un rol fundamental en la planificación y ejecución de estrategias didácticas y en el proceso educativo como tal. Los materiales educativos en todas sus dimensiones funcionan como elementos centrales en una enseñanza de calidad, siendo imposible alcanzar una educación de calidad cuando los centros educativos no gozan de los recursos materiales necesarios.

Por ende, las estrategias empleadas para la gestión de recursos materiales son de suma importancia, pues tienen un alto nivel de incidencia en la conformación de un centro educativo de calidad. En ese sentido, la persona directora del centro educativo en la entrevista menciona: *“Todos los procedimientos son importantes, pero uno de los mayores beneficios es que permite adquirir los productos a mejor precio. Además, se asegura la existencia de recursos materiales suficientes”* para que el personal docente tenga acceso a estos y pueda implementar una mediación pedagógica de calidad.

La persona directora reconoce que dentro de las estrategias de gestión de recursos materiales más importantes se encuentra el diagnóstico de necesidades, luego analizar la capacidad presupuestaria y realizar procesos de licitación apegados a la ley de contratación pública para adquirir los insumos o recursos materiales necesarios.

Menciona, que lo más importante es formular los carteles de licitación para realizar una comparación de precios de mínimo tres empresas, para posteriormente seleccionar el proveedor que tenga el menor costo. Lo indispensable es comprender que existe un presupuesto, un diagnóstico que permite conocer cuáles son esas necesidades del centro educativo y con base en esa información se seleccionan los recursos materiales que se deben adquirir con el proceso de licitación.

Por su parte, las personas docentes reconocen la relevancia de la implementación de estrategias para la gestión de recursos materiales, pues la totalidad de los funcionarios entrevistados indican que, si no se emplean mecanismos y procesos para adquirir los materiales, no se logra una mediación pedagógica adecuada y consecuentemente los estudiantes no adquieren aprendizajes significativos.

Enfatizan, que es prácticamente imposible llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje sin los insumos básicos para enseñar y aprender. La clase se vuelve cansada, tediosa y aburrida para los educandos, lo que genera una afectación significativa al interés y entusiasmo de los alumnos, pues los recursos

materiales son vitales para implementar una mediación pedagógica dinámica e interactiva.

Señalan que la tenencia y uso de recursos materiales tienen un alto nivel de incidencia en el proceso educativo. Pues siempre las clases magistrales se deben combinar con prácticas para que el educando aprenda haciendo, ya sea que estén recortando, pegando, dibujando, pintando, trabajando en computadoras, observando vídeos, investigando en libros de textos, cantando, construyendo, escribiendo en la pizarra para mejorar la ortografía y demás estrategias didácticas que necesitan materiales específicos según las necesidades y fortalezas del estudiantado en cada nivel educativo.

La tenencia de los recursos materiales genera una serie de ventajas: ayuda al niño a tener un mejor aprendizaje, porque con las prácticas, actividades en clases y fotocopias, se refuerza lo expresado verbalmente por el docente. Se ahorra tiempo, ya que algunos estudiantes aprenden con mayor facilidad y rapidez haciendo que observando. Es decir, tienen un estilo de aprendizaje kinestésico, donde tienen mejor aprendizaje a través de la acción y la experiencia directa en lugar de la lectura o escucha.

Las personas docentes mencionan, en la educación es mejor enseñar con material concreto, ya que este permite activar más la imaginación y la adquisición de aprendizajes más significativos a los niños. Indican que en la clase de matemáticas es sumamente necesario el uso de las pantallas, pues las apps y páginas educativas son de gran provecho para los educandos, dan explicaciones claras y refuerzan mucho la explicación de la persona educadora.

En el mismo orden de ideas, Moreno (2015, p. 16) menciona que los recursos materiales tienen tres funciones principales: la función de apoyo al aprendizaje, pues generan una interiorización más eficaz y significativa del conocimiento. Función estructuradora: permite al alumno ordenar la información; lo abstracto se transforma en aprendizajes concretos, accesibles y específicos. La función motivadora, pues los materiales son fuente de interacción, fomentan el aprendizaje

divertido y placentero, estimulan los sentidos y permiten el fácil acceso de la información.

De acuerdo con lo manifestado por las personas docentes, los recursos materiales considerados más prioritarios son los artículos básicos utilizados en el aula, como libros, diccionarios, cuadernos, juegos de geometría, hojas blancas, hojas de colores, cartulina, pizarra, marcadores, tintas, lápices de colores, tijeras, plastilina. Es decir, todos esos materiales usados diariamente en la clase. Aluden también, a necesitar materiales tecnológicos, como computadora, impresora, pantallas y parlantes.

Por su parte, la totalidad (excepto uno) de los estudiantes entrevistados mencionaron querer aprender con materiales como computadoras o Tablet. De igual forma, la mayoría de ellos indicaron su agrado para aprender observando vídeos en las pantallas, y una pequeña cantidad de las personas entrevistadas reconocieron su gusto por aprender con libros de textos y en la pizarra.

Se aprecia que los educandos se inclinan por los materiales tecnológicos como una forma ideal de aprendizaje. Pues este tipo de recurso material educativo despierta el entusiasmo y motivación del estudiantado, concibiéndose como una oportunidad para implementar una mediación pedagógica actualizada y generadora de aprendizajes significativos. No obstante, como se ahondará más adelante, la institución educativa no se encuentra equipada con recursos tecnológicos.

Tal situación se relaciona con los resultados obtenidos por otras investigaciones, como la realizada por Paniagua (2022), donde el noventa por ciento del personal docente respondió que utiliza tecnologías digitales en su contexto laboral. Esto demuestra que los materiales tecnológicos son un apoyo indispensable en la labor docente y el desarrollo de habilidades y competencias de los educandos.

Casi la totalidad de los educandos entrevistados manifestaron su deseo para que las clases sean un poco más divertidas, se utilicen los teléfonos celulares, se usen más las computadoras y se proyecten más vídeos para entender la materia.

Únicamente 3 de los sujetos indagados indicaron su deseo por continuar aprendiendo con copias y actividades en la pizarra.

Es importante mencionar, los recursos materiales contemplan tanto el material permanente como informáticos, audiovisual y experimental. El primero de ellos contempla los recursos de los cuales no se puede prescindir en el proceso educativo; estos el personal docente interrogado ya los ha mencionado de buena forma. Contempla escritorios, pizarras y los insumos para escribir, cuadernos, lápiz, computadoras personales, celulares o tabletas, y todos los útiles escolares básicos para recibir una clase.

El material informativo es aquel que se emplean para encontrar contenidos e información pertinente; son utilizados como fuentes del conocimiento. Contempla los mapas, libros, equipo de cómputos, diccionarios, revistas y demás insumos. Mientras que el ilustrativo audiovisual es todo aquello que puede utilizarse para ilustrar y potenciar el tópico impartido; se refiere a posters, videos, audios y demás.

Se debe reiterar, los recursos materiales en educación contemplan todos esos instrumentos, herramientas y cualquier tipo de recurso educativo con cierta influencia en el proceso educativo. Elementos como la misma infraestructura escolar ubicada dentro de la categoría de recursos permanentes, pues hacen posible el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En la institución educativa se observan posibles áreas de mejora en su infraestructura, dentro de ellas se encuentra el ambiente de aula en cuanto a su sensación térmica. Pues en cuatro de los seis salones de clases el estudiantado y profesores se enfrentan a altas temperaturas producto del embate del calor en la zona, ya que se cuenta con pocos ventiladores.

Respecto a esta información, más de la mitad de los alumnos entrevistados expresaron que las condiciones de ambiente dentro del aula de clases no son adecuadas producto de la presencia de altas temperaturas en horas del día. Un total de cuatro de ellos mencionan tener un ambiente de aula idóneo, pues cuentan con

un total de 8 abanicos en su salón, adquiridos por la persona docente, con la cooperación de los padres de familia.

La información suministrada por el estudiantado se reafirma con la guía de observación implementada en la institución educativa. Donde son evidentes altas temperaturas dentro de las aulas de clases, producto de la falta de abanicos, pues únicamente en dos aulas hay 8 abanicos de techo comprados por la docente y colaboración de padres de familias. En las otras aulas de clases es perceptible el calor porque únicamente cuentan con un total de 4 ventiladores de techo. Asimismo, existe basura acumulada en zonas verdes y cerca de la malla de seguridad.

Con la información recopilada se evidencia de forma clara, la importancia de las estrategias de gestión de recursos materiales empleadas desde la parte administrativa de la institución y su incidencia en la formación de un centro educativo de calidad.

Pues si se conocen las perspectivas del cuerpo docente sobre los materiales más determinantes y prioritarios, las gestiones realizadas por parte de la persona directora, los gustos, motivaciones y formas de aprendizaje del estudiantado, se puede evidenciar que en la administración y gestión educativa es imprescindible implementar estrategias administrativas para adquirir los insumos necesarios que admitan la posibilidad al ente para brindar un servicio de calidad.

Por ende, exige al gestor educativo visualizar y analizar el contexto operante para tener facilidades en la comprensión de las necesidades institucionales, y posteriormente diseñar un plan operativo, fijar objetivos y establecer metas a corto, mediano y largo plazo según la capacidad presupuestaria organizacional. Dicha acción administrativa le permite responder a las limitaciones del centro educativo. Por el contrario, sin la presencia de dichas estrategias para la gestión de recursos, la institución se enfrenta a serias falencias que le impiden su calidad operativa.

#### **5.4 Procedimientos administrativos eficaces para la adquisición, distribución y uso de los recursos materiales; exigencias del administrador en la actualidad.**

Con respecto a la eficacia de los procedimientos administrativos actuales para la adquisición, distribución y uso de los recursos materiales en el centro educativo, según guía de observación, en todos los salones se constató la existencia de materiales básicos como lápices de colores, reglas, papel (una resma de hojas), libros de texto, lapiceros, esferas, pizarras, internet, fotocopidora, abanicos, tijeras, borradores, sacapuntas, gomas y marcadores.

También en la institución existen (sea en algunas aulas o prestados a la dirección) materiales como pantallas (únicamente en un aula), un proyector en la dirección, equipo de geometría, mapas, láminas, murales, diccionarios, revistas, esferas, computadoras (únicamente en el salón de informática) y equipo de audio. En el centro educativo no existen maquetas, tabletas, parlantes y enciclopedias.

Por otra parte, en la entrevista realizada a las personas estudiantes, la totalidad de los sujetos expresaron que el centro educativo cuenta con materiales permanentes como; pizarras, cuadernos, reglas y computadoras. Asimismo, la mayoría de los alumnos interrogados indicaron la existencia de impresoras en la institución, y la totalidad de los sujetos entrevistados mencionaron la no presencia y uso de tabletas y celulares inteligentes.

En cuanto al material informativo, la totalidad manifestaron la presencia de libros, y la misma cantidad indica la no presencia de revistas. Seis de ellos indicaron la existencia de mapas y esferas, siete de los indagados expresaron la no presencia de murales en las aulas. En cuanto a la presencia de diccionarios y equipo de cómputo, la mitad de ellos mencionaron la no existencia del material.

Con respecto al material audiovisual, la mayoría de los sujetos indagados mencionaron la presencia de videos y audios, mientras que la mitad de los entrevistados indican el uso de películas.

En la siguiente tabla se podrán observar las respuestas brindadas por las personas estudiantes en cuanto a la frecuencia con que se utilizan los recursos materiales en la institución educativa.

**Tabla 7.** *Frecuencia del uso de recursos materiales en el aula según los educandos.*

Tipos de recursos	Indicadores
<b>Material permanente:</b> Pizarra, cuadernos e impresora y tijeras, lápices de colores y goma.	<b>Recursos más utilizados</b>
<b>Material permanente:</b> Reglas y computadoras.	
<b>Material Informativo:</b> Mapas, esferas, murales, libros y diccionarios.	<b>Recursos poco utilizados</b>
<b>Material Audiovisual:</b> Vídeos, películas y audios.	
<b>Material permanente:</b> Celulares y tabletas.	
<b>Material Informativo:</b> Murales, equipo de cómputos y revistas.	<b>Materiales nunca utilizados</b>
<b>Material audiovisual:</b> películas	

*Nota: Producción Propia Espinoza (2025)*

Como se puede observar en el cuadro anterior, los materiales más utilizados en el proceso educativo son las pizarras, cuadernos, impresoras, lápiz, lápices de colores, tijeras y gomas. También se emplean, aunque con menor frecuencia, los materiales permanentes como reglas, computadoras, material informativo como mapas, esferas, libros y diccionarios. Los materiales audiovisuales como vídeos, películas y audios son usados en ocasiones reducidas.

Por otra parte, los materiales permanentes como celulares y tablets nunca se utilizan. Asimismo, no son usados recursos informativos como revistas y equipos de cómputos, mientras que los murales se utilizan de forma mínima.

Se debe comprender que la necesidad y pertinencia para emplear los recursos materiales depende del nivel educativo, el tema en abordaje, las necesidades, fortalezas, motivaciones y estilo de aprendizaje del educando. Tal y como lo señala Moreno (2015) “no todo material se adapta a las características y necesidades de los discentes, es por ello necesario una formación del profesorado en selección y clasificación de materiales que apoyen el proceso de enseñanza/aprendizaje” (p.12).

No obstante, en la tabla se evidencian algunos materiales de uso indispensable para la medicación pedagógica, sin tomar mayor relevancia el nivel educativo donde se emplean. Las pizarras, cuadernos, marcadores, lápices de colores e impresoras son los recursos más empleados en la institución de enseñanza.

Si se hace una relación entre los deseos y formas de aprender de las personas estudiantes, casi la totalidad de los indagados en la entrevista mencionaron su deseo por aprender usando la computadora, los teléfonos y observando vídeos. Sin embargo, las clases en la institución se realizan empleando materiales tradicionales como pizarra, cuadernos, libros e impresiones, pues como se indicó anteriormente, el centro educativo no se encuentra equipado con materiales tecnológicos.

En cuanto al recurso material, infraestructura y ambiente dentro del aula, es necesario reiterar que más de la mitad de los educandos entrevistados indicaron enfrentarse a temperaturas altas en las aulas de clase. Dichos aspectos son indispensables, pues “no se puede configurar un aula sin tener presente también el ambiente, el clima donde el niño se desarrolla e interioriza las pertinentes

competencias educativas. Espacio y tiempo son también recursos que se han de cuidar y planificar junto con los materiales” (Moreno, 2015, p.12). El ambiente y entorno cercano donde se realiza la medición pedagógica tiene un alto nivel de incidencia en la construcción de aprendizajes significativos.

Continuando con el análisis de datos recabados. En la siguiente tabla se muestra la información brindada por las personas docentes en relación a la frecuencia del uso de los recursos materiales existentes en el centro educativo.

**Tabla 8** *Frecuencia del uso de recursos materiales en el aula por parte de las personas docentes.*

Indicador	Categoría
Recursos más usados	<p><b>Material permanente:</b> Pizarra, cuadernos, computadoras e impresoras.</p> <p><b>Material informativo:</b> Mapas, murales y diccionarios.</p>
Recursos pocos usados	<p><b>Material permanente:</b> Reglas</p> <p><b>Material informativo:</b> Libros, equipos de cómputos y revisitas.</p> <p><b>Material audiovisual:</b> Vídeos, audios y películas.</p>
Recursos nunca que nunca se utilizan	<p><b>Material permanente:</b> celulares y tabletas.</p>

*Nota: Producción Propia, Espinoza, (2025)*

En el cuadro anterior se evidencian los materiales más utilizados por el personal docente en la mediación pedagógica. Los resultados obtenidos reafirman la información suministrada por el estudiantado, pues se indica la pizarra, cuadernos e impresora como los materiales permanentes más usados en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Se ratifica el poco uso de materiales de carácter audiovisual, pues casi la mitad de los docentes entrevistados indican que proyectan videos, películas y reproducen audios en pocas ocasiones. En tal aspecto se evidencia una de las principales áreas de mejora en la institución, pues sin el uso y manejo de las TIC se desaprovechan las ventajas y beneficios anteriormente mencionadas, ya sea en el proceso de enseñanza-aprendizaje como apoyo para la persona docente, en las facilidades, gustos y estilos de aprendizaje de los educandos. Además, se descuida una de las habilidades más indispensables del siglo XXI, como lo son las habilidades tecnológicas.

En este sentido, una parte de las personas estudiantes entrevistadas mencionan que en el centro educativo no se cuentan con los recursos necesarios para aprender, mientras que la parte restante reconocen que con los materiales existentes es posible aprender, pero es necesaria la adquisición de los recursos tecnológicos como las pantallas y parlantes, además de material informativo como libros de texto y material permanente como computadoras, tablets y cuadernos. Pues utilizando dichos recursos, se aprende de forma más divertida y genera mejor facilidad para comprender la materia.

Se les consultó a las personas estudiantes señalar cuáles son los recursos materiales que más necesita el centro educativo. La mayoría de las personas indagadas, indica la necesidad en la adquisición de pantallas. Del mismo modo, aluden la insuficiencia de computadoras, libros de texto y la prioridad para adquirir más abanicos.

Como consecuencia de tales falencias identificadas al interior de la institución, las personas estudiantes recomiendan mejorar la infraestructura, cerrar la escuela porque existen zonas con aberturas en la malla de seguridad. En cuanto al ambiente en el interior de las aulas, indican comprar más abanicos, adquirir

mejores sillas, arreglar el parque para bicicletas. Uno de los sujetos recomienda realizar más eventos como ventas y bingos para adquirir más recursos.

Las personas estudiantes recomiendan comprar nuevas computadoras, pantallas, adquirir los materiales para trabajar en la huerta escolar y volver abrir la tienda del centro educativo. Pues uno de los sujetos entrevistados señaló: *“Que pongan como una tiendita porque a veces los niños no pueden pasar a la pulpería y tienen hambre”*. La reapertura de la soda escolar es una herramienta para promover un estilo de vida saludable en los estudiantes, cuidar su alimentación, y funge como otra fuente de ingresos a la institución.

En cuanto al uso que se les da a los recursos materiales existentes en el centro educativo, algunas de las personas estudiantes entrevistadas mencionaron parecerles idónea la forma en que la institución utiliza los recursos, pues todo el estudiantado puede hacer uso de cualquier material cuando lo necesite, siempre y cuando se pida el permiso a su docente y directora.

No obstante, una parte de los sujetos entrevistados consideran pertinente hacer mejoras en este aspecto, ya que al tener materiales en cantidades reducidas no los pueden usar todos a la vez. Uno de los educandos menciona: *“Sí se podrían usar mejor, por ejemplo, las computadoras las usamos una vez a la semana, por poquito tiempo”*.

Con respecto a la forma de organización de los recursos materiales de la institución, la mitad de los estudiantes indican ser idónea. Pues están organizados de una forma que, si algún educando necesita un material como gomas, tijeras y lápices, lo solicita a la docente y lo puede usar. Uno de los sujetos entrevistados señala: *“No pedimos tanto, pero cuando se trata de otras cosas sí se organizan bien, cuando vienen a pedirlos a la dirección, video beam y cosas así, se nos facilitan”*.

Sin embargo, el 50 por ciento de los menores indagados, mencionan que la forma de organización no es adecuada. Ya que, al faltar más materiales, como por ejemplo las computadoras, pues existen en cantidad reducida y a muchas les hace falta mantenimiento. Uno de los entrevistados añade: *“No hay muchas computadoras, pues al tener poquitos no lo podemos usar mucho tiempo porque somos muchos estudiantes para poquitas computadoras y solo una vez a la semana”*.

Los resultados se reafirman con la entrevista empleada al personal docente de la institución, donde más de la mitad de los educadores señalaron la necesidad para adquirir pantallas y nuevas computadoras, pues las que existen en la institución indican no tener los programas requeridos para trabajarlas, ya que responden al programa de Omar Dengo que estaba antes. Uno de los docentes expresa: *“...se nos robaron las pantallas que utilizábamos como recurso, entonces nos limitaron esa parte para poder proyectar algunas cosas a los estudiantes”*.

Indican limitaciones en recursos materiales indispensables como hojas blancas, marcadores, parlantes e impresoras. Una de las personas educadoras entrevistadas menciona: *“...también parlantes, porque el que tengo es propio, no es de la institución. En cuanto a impresoras. Impresoras, porque la que tengo es propia, no es de la institución”*. Asimismo, manifiestan la necesidad de cambiar algunas pizarras por la presencia de numerosas manchas en ellas.

A nivel de infraestructura, mencionan la necesidad de mejorar el ambiente dentro del aula de clases con la adquisición de más abanicos. Un total de 3 docentes indican tener un ambiente de aula idóneo, pues los propios docentes en conjunto con algunos padres de familia lograron adquirir ocho ventiladores.

En este mismo sentido, la mitad del personal docente indagado considera que el centro educativo no logra responder a las necesidades presentadas de recursos materiales, en cuanto a la disponibilidad (existencia), calidad y condición

de estos. Comprenden que desde la dirección se hace un esfuerzo importante para responder a todas las necesidades, pero los presupuestos son limitados y con recursos financieros muy reducidos se vuelve difícil.

Con base en la información, una persona educadora expresó que *“en algún momento sí se logró, pero desde que se robaron los recursos hace un año, se llevaron las pantallas y parlantes; por el presupuesto no se ha podido, además tenemos una deuda con el CNP por eso no se ha podido cumplir con los materiales necesarios”*.

La otra fracción de los educadores indica que sí se logra cumplir con las necesidades básicas de recursos materiales, no de forma excelente, pero se dan las condiciones para poder trabajar y cumplir con el proceso educativo. Una de las personas entrevistadas expresa: *“Tal vez uno no tiene grandes lujos, pero si nos comparamos con otros centros educativos, creo que estamos mejor en muchos aspectos, por lo menos las aulas están en un buen estado, inmobiliario igual, está ahí más o menos regular”*.

La mitad de las personas docentes entrevistadas reconocieron la existencia de un proceso de distribución de recursos materiales, en el que la persona directora de la institución les solicita una lista de los materiales que necesita, para posteriormente entregar a cada docente los recursos solicitados. Expresan que no siempre se logra cumplir con todos los materiales seleccionados, porque hay quienes solicitan mayores cantidades que otros y el presupuesto es limitado.

La mitad de ellos indica la no existencia de un procedimiento reconocible para distribuir los recursos en el centro educativo. Únicamente se basa en la lista entregada a la dirección donde se señalan los recursos materiales que más necesiten, y luego la persona directora entrega a cada educador ciertos materiales solicitados.

La mayoría de los educadores indagados consideran que existe una correcta distribución de los recursos materiales en función de las necesidades del estudiantado. Pues son los propios docentes quienes hacen la lista de materiales y cada educador debe conocer cuáles son esas necesidades de sus estudiantes. Sin embargo, no siempre se entregan todos los recursos solicitados, porque todo depende del fondo económico institucional.

Por ende, dicho porcentaje de profesores considera que en el centro educativo no se realiza una correcta distribución de los materiales en función de las necesidades del estudiantado. Pues en la lista formulada por el personal docente, algunos piden más que otros, entonces desde la dirección se trata de realizar una distribución de forma equitativa, donde es la persona directora quien decide qué recursos materiales entregar.

Una de las personas docentes expresó: *“Difiero un poco, pues solo se nos dio una por maestro, una resma. Y necesitamos para el programa de recuperación integral, necesitamos para cada comité, entonces eso nos limita”*. Del mismo modo, otro de ellos expresa que es difícil responder todas las necesidades del estudiantado *“porque los recursos son muy pocos, le puedo decir que responden en un cuarenta por ciento y el otro sesenta por ciento, no es que no se quiera, sino que no se puede por falta de presupuesto”*.

Por otra parte, en la entrevista realizada a la persona directora, expresa que los procedimientos de gestión eficaz que han logrado responder a las necesidades de los recursos materiales del centro educativo son los procesos de obtención de materiales propiamente didácticos para enseñanza, más que todo con los ingresos de las transferencias estatales y con algunos recursos propios como ventas, bingos y rifas.

Con respecto a las estrategias implementadas para la distribución de los recursos didácticos entre los funcionarios docentes y estudiantes, en función de las

necesidades de la población educativa, se reafirma lo mencionado por el personal docente. Pues los docentes presentan una lista de recursos, por lo general al principio de año. Seguidamente, la persona directora en conjunto con la Junta de Educación, aprueban ese material solicitado. Señala que, a todo el personal durante todo el año, se le da una resma de hojas cada mes y los marcadores para pizarras.

Prosiguiendo con el análisis de resultados, con respecto participación de las personas docentes para tomar decisiones colectivas en la confección del Plan Anual de Trabajo, la totalidad de los docentes entrevistados (excepto uno) mencionaron que sí se promueve la participación del personal, pero el PAT se muestra ya confeccionado para que los funcionarios realicen las recomendaciones que consideren pertinentes.

Con base en la información, una de las personas educadoras menciona: *“...pero más que todo, es de la idea de no recargar mucho a los docentes, trata de ir montando el PAT y hace una reunión únicamente para ir mostrando”*. Alude una participación poco activa del cuerpo docente en el diseño de la propuesta y toma de decisiones conjuntas.

En este aspecto también se evidencia una oportunidad de mejora en la institución educativa. Pues de conformidad con Valverde (2015), la persona directora en la gestión escolar “debe potenciar y estimular a los integrantes de la comunidad educativa un sentido de pertenencia hacia la institución, lo que favorecerá la consecución del Proyecto Operativo de Centro” (p.40).

Con respecto a la participación de la comunidad educativa, la mayoría de las personas docentes entrevistadas consideran que desde la dirección sí se promueve la participación para la toma de decisiones y el trabajo en equipo. Señalan que el cuerpo docente, los miembros de la Junta de Educación y la dirección del centro educativo laboran de forma conjunta. Sin embargo, la comunidad y padres de familia tienen una participación nula en el centro educativo.

Uno de los funcionarios entrevistados menciona: “*sí se invita a lo que son padres de familias, pero ellos no responden, por ejemplo, si ella hace una reunión general, póngale que vienen 30 personas, de 113 personas*”. Sí se toman decisiones colectivas con la Junta de Educación, pues se hacen reuniones para la distribución de presupuesto y se planifican las actividades que se realizan en la institución.

Otra de las personas entrevistadas señala, “*el cuerpo docente si responde y participa, los padres de familia no, estudiantes no se involucran tanto*”. Se afirma, el personal tiene participación, no obstante, los padres de familia y estudiantes no intervienen en la toma de decisiones institucionales. Aspecto que se presenta como área de mejora, pues Collado (2013), reafirma que una de las capacidades indispensables de una persona directora, es la capacidad para implicar a los miembros de la organización, establecer una cultura de diálogo, para promover una participación activa y la toma de decisiones conjuntas (pp.33-35).

Por su parte, la persona directora del centro educativo expresa que desde la dirección sí se promueve la participación de las personas docentes en la confección del Plan Anual de Trabajo, ya que es un requisito a nivel nacional para que todos los actores puedan expresar las necesidades que ellos consideran ser importante cubrir en el centro educativo.

Indica que en la Escuela El Capulín, la estrategia que se implementa para fomentar la participación de todos esos actores en la confección del PAT, son reuniones de personal, con padres de familia y Junta de Educación. Menciona pasar un cuestionario al estudiantado; sin embargo, tal afirmación es contraria a lo recabado con la entrevista realizada a las personas estudiantes, pues la totalidad de ellos indicaron que nunca les ha consultado por los recursos materiales que más necesitan según sus necesidades y preferencias de aprendizaje.

A dicho aspecto se debe prestar mayor atención, pues autores como Valverde (2015) mencionan ser indispensable que las personas directoras desarrollen habilidades y herramientas que les permitan establecer un mayor acercamiento con las poblaciones estudiantiles, para tomar decisiones e implementar acciones desde las necesidades, inquietudes y expectativas estudiantiles. Señala que "...difícilmente, desde el desconocimiento y lejanía para con las poblaciones estudiantiles, un administrador educativo va a conocer el tipo de estudiante y necesidades contextuales del centro educativo que lidera" (Valverde, 2015, p. 40). Exige proximidad con los estudiantes para determinar las necesidades reales de la institución.

Con relación a la participación de la comunidad en la toma de decisiones, la persona directora indica: *"En el PAT mío específicamente casi no participa la comunidad. Sí, es que comprendo que debo involucrar un poco más la comunidad, pero lo que pasa a veces es que hay muy poca colaboración de la comunidad"*. Reconoce debe lograr que los padres de familia y comunidad en general logren una participación más activa en el centro educativo.

Menciona que hay actividades donde los padres de familia se involucran de buena manera, como por ejemplo el Festival de Artes (FEA), ellos se encargan del vestuario y ensayo de los chicos. En cuanto a la Junta de Educación, tiene un grado de participación idóneo en el centro educativo, en actividades como la aprobación de presupuestos y proyectos.

La persona directora menciona haber realizado muchas invitaciones a la comunidad para dar apoyo a la institución, pero la respuesta ha sido muy mínima. Señaló: *"Por poner un ejemplo, yo les digo: vamos a hacer una campaña de limpieza, vamos a limpiar la huerta ese fin de semana. Se invita a la comunidad y no llega ningún papá. Uno les dice, bueno, vamos a hacer una campaña de limpiar las paredes de la escuela; igualmente no llega ninguno"*. Asimismo, enfatizó que

existen actividades específicas como zumba y bingos donde la comunidad tiene un mayor grado de participación.

Para finalizar el análisis de resultados, es pertinente indicar, según la información recopilada por el trabajo de campo y la teoría existente con relación a las competencias y características de un director, una de las principales características, según Chiavenato (2006, p. 8), es que “deben pensar globalmente (ver el mundo) y actuar localmente (en la empresa)”. Debe ser innovador, identificar y enfrentar desafíos.

Se evidencia la ausencia de equipos tecnológicos en el centro educativo, aspecto crucial en el implemento de una gestión actualizada, donde la tecnología se ha vuelto parte indispensable en el mundo, pues están presentes en todas las áreas de desarrollo y brindan un valioso aporte tanto en el funcionamiento y optimización de procesos y servicios, como en la formación integral del estudiantado.

Vivimos en un mundo globalizado, donde la tecnología se ha vuelto parte indispensable del funcionamiento de la sociedad. Por ende, en el campo educativo se vuelve aún más imprescindible en la formación de personas con habilidades y destrezas que lo vuelvan un ser humano competente en el mundo.

Se resalta la necesidad de establecer una relación más cercana entre escuela y comunidad. Ya que, de conformidad con Collado (2023), una habilidad indispensable de unas personas directoras implica “ser puente entre escuela y comunidad, para instaurar una relación cercana donde los objetivos de la institución estén en línea con el pensamiento, las exigencias y necesidades de la localidad”.

De igual forma, en la institución es indispensable tener mayor proximidad con las personas estudiantes. Pues como lo señala Valverde (2015), “es necesario que los profesionales en esta disciplina desarrollen habilidades y herramientas que les

permitan lograr un mayor acercamiento con las poblaciones estudiantiles, con el fin de tomar decisiones y desarrollar acciones desde las necesidades, inquietudes y expectativas estudiantiles” (p. 40). Pues se evidencia ausencia de participación del estudiantado en la toma de decisiones institucionales.

## CAPITULO VI.

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

Una vez examinados y analizados de forma exhaustiva los datos obtenidos, producto de la revisión bibliográfica, del análisis de teorías, por medio de las entrevistas realizadas a la persona directora de la institución, personal docente y cuerpo de estudiantes seleccionados, se procede a exponer las principales conclusiones del estudio, con el fin de darles la atención requerida desde una gestión educativa de calidad.

**6.2 Con respecto al objetivo número 1 “Identificar las estrategias de gestión que efectúa la persona directora de la escuela El Capulín, para la obtención de recursos materiales necesarios en la labor pedagógica”, se obtuvieron las siguientes conclusiones:**

Como estrategias administrativas de gestión para la obtención de recursos materiales necesarios en la labor pedagógica, la persona directora del centro educativo Escuela El Capulín realiza reuniones con la Junta de Educación. Además, se hacen actividades como bingos, rifas y ventas con la colaboración del personal docente y algunos padres de familia.

Se solicita una lista donde cada persona docente debe señalar los recursos más necesarios en su mediación pedagógica; seguidamente, la persona directora en conjunto con la Junta de Educación realiza un análisis detallado de los recursos solicitados en relación con el presupuesto institucional para decidir los materiales a obtener en el proceso de licitación.

Desde la dirección del centro educativo se realizan inventarios de suministros de limpieza, de alimentación y recursos didácticos, siempre en línea con la salida de insumos y los ingresos institucionales. Con ello, se pretende llevar un registro de todos los recursos para ejercer un control preciso, en procura de una gestión eficiente.

Se organizan y plantean presupuestos ordinarios y extraordinarios como transferencias del Estado proveniente de diferentes leyes como la Ley 6746 (Fondo Juntas de Educación y Administrativas Oficiales), Ley 7552 (Subvención a las Juntas de Educación y Juntas Administrativas por las Municipalidades), la Ley número 7972 (Impuestos sobre Cigarrillos y Licores para el Plan de Protección Social) y el programa de alimentación y nutrición para niños y adolescentes (PANEA).

En la institución se les da prioridad a las necesidades operativas como el pago de servicios públicos, materiales de limpieza y recursos alimentarios. Los recursos didácticos quedan en un segundo plano de relevancia, pues se considera que los recursos relacionados con la salud deben tener prioridad, así como el pago de servicios indispensables para el funcionamiento institucional, como agua y electricidad.

En la gestión de recursos materiales, la persona directora clasifica los recursos materiales en tres tipos. En servicios, relacionado al pago de agua, electricidad, correos, telecomunicaciones y demás. En materiales y suministros se encuentran las tintas, pinturas, diluyentes, alimentos, bebidas, materiales, productos metálicos, productos eléctricos, entre otros. Y bienes duraderos, que comprenden equipo mobiliario de cómputo y oficina, materiales deportivos y recreativos, entre otros.

En la confección del PAT institucional, no se contempla la presencia de materiales informativos y audiovisuales, como libros, mapas, esferas, pantallas y

parlantes, pese a que son materiales indispensables en el proceso educativo, según consultas a docentes y estudiantes.

En el centro educativo no se formula un diagnóstico para determinar las principales necesidades de la institución en cuanto a la disponibilidad de recursos materiales; únicamente se convoca a reunión al principio de año para conocer el presupuesto institucional y solicitar a los docentes los materiales que más necesita.

**6.3 Con respecto al objetivo y categoría de análisis número 2, “importancia de las estrategias de gestión de recursos materiales que se implementan desde la parte administrativa del centro educativo, y su incidencia en un centro educativo de calidad”, se concluyó que:**

Es evidente la importancia de las estrategias empleadas para la gestión de recursos materiales en una institución educativa, pues tienen un alto nivel de incidencia en la conformación de un centro educativo de calidad. Permite adquirir los productos a mejor precio y cumplir con la disponibilidad necesaria de los recursos educativos para que el personal docente los implemente en la mediación pedagógica.

Ya que, al garantizar la presencia de los recursos materiales indispensables en la labor pedagógica, existe mayor facilidad para planificar y ejecutar estrategias didácticas más eficaces para la formación de aprendizajes más significativos por parte del alumnado.

Pues los materiales educativos en todas sus dimensiones funcionan como elementos centrales en una enseñanza de calidad, siendo imposible alcanzar una educación de calidad cuando los centros educativos no gozan de la disponibilidad de los recursos materiales necesarios.

La persona directora reconoce que la estrategia de gestión de recursos materiales más importante es el diagnóstico de necesidades, para posteriormente analizar la capacidad presupuestaria y poder realizar procesos de licitación apegados a la Ley de Contratación Pública.

Por ende, en la institución se formulan carteles de licitación para realizar una comparación de precios de mínimo tres proveedores para seleccionar a la empresa que cuente con el menor costo. Todo en relación con el presupuesto disponible y las necesidades más indispensables del centro educativo.

Por ende, si no se emplean mecanismos y procesos para adquirir los recursos materiales necesarios, es imposible desarrollar una mediación pedagógica adecuada, y consecuentemente los estudiantes no podrán construir aprendizajes significativos.

Es decir, no es posible llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje sin los insumos básicos para enseñar y aprender, pues una clase se vuelve cansada, rutinaria, tediosa y aburrida para los educandos, generando una afectación significativa al interés y entusiasmo del estudiantado, ya que los materiales son esenciales para implementar una mediación pedagógica dinámica e interactiva.

La tenencia y uso de recursos materiales generan un alto grado de incidencia en el proceso educativo. Dado que siempre las clases magistrales deben ser acompañadas con prácticas y ejercicios para que el estudiantado aprenda haciendo, pues algunas asignaturas necesitan materiales específicos según las necesidades y fortalezas del estudiantado en cada nivel educativo.

Los recursos materiales cumplen una función de apoyo al aprendizaje, generan una interiorización más eficaz y significativa del conocimiento. Asimismo, tienen una función estructuradora; permite al estudiantado ordenar la información,

de forma que lo abstracto se transforme en aprendizajes concretos y accesibles. Por otra parte, cumple una función motivadora, pues los recursos materiales permiten la interacción y el aprendizaje de forma agradable y placentera.

Con los materiales se refuerzan los contenidos verbalmente explicados por las personas docentes; se ahorra tiempo porque el estudiantado aprende con mayor facilidad de forma kinestésica. Es decir, con la acción y experiencia directa en lugar de la lectura o escucha.

Por ende, los recursos materiales más prioritarios son los artículos básicos utilizados en el aula, como libros, diccionarios, cuadernos, hojas blancas, pizarra, marcadores, tintas, lápices de colores y demás. Es decir, todos esos materiales usados diariamente en la clase.

Dentro de los materiales prioritarios en la institución educativa también se encuentran materiales tecnológicos, como computadora, impresora, pantallas y parlantes. Además, el uso de dispositivos electrónicos como tabletas y teléfonos celulares, pues este tipo de recurso educativo despierta el entusiasmo y motivación del alumnado, presentándose como una excelente oportunidad para aplicar una mediación pedagógica renovada y generadora de aprendizajes significativos.

Se reafirma; los materiales tecnológicos son un apoyo indispensable en la labor docente y el desarrollo de habilidades y competencias de los educandos. Pues las personas estudiantes enfatizaron su deseo para que las clases se implementen con el uso de computadoras, teléfonos inteligentes y la proyección de videos. Información corroborada por Paniagua (2022), donde en otra institución educativa, casi la totalidad del personal docente enfatizó el uso de tecnologías digitales en la mediación pedagógica.

Los recursos materiales en educación contemplan todos esos instrumentos, herramientas y cualquier tipo de recurso educativo con influencia en el proceso

educativo, ya sea material permanente, informáticos, audiovisual y experimental. También se contempla la infraestructura escolar, pues se ubica en la categoría de recursos permanentes.

Por ende, una de las áreas de mejora en la institución educativa es su infraestructura, pues el ambiente de aula en cuanto a su sensación térmica es muy elevado, ya que la zona del cantón de Liberia es muy calurosa y se cuenta con pocos ventiladores. De acuerdo con lo manifestado por el Consejo Superior de Educación (2008), un centro educativo no puede ser de calidad si no son espacios agradables y eficaces para la construcción de procesos de enseñanza y aprendizajes.

En pocas palabras, las estrategias de gestión de recursos materiales empleadas desde la parte administrativa de la institución son importantes en el sentido de que, una vez conocidas las perspectivas del cuerpo docente sobre los materiales más determinantes y prioritarios, los gustos, motivaciones y formas de aprendizaje del estudiantado, es imprescindible implementar estrategias administrativas para obtener los insumos necesarios para brindar un servicio de calidad.

En este sentido, la persona gestora educativa debe tener la capacidad para analizar el contexto local, comprender las necesidades institucionales, identificar las fortalezas y debilidades del centro educativo, para posteriormente formular un plan operativo, fijar metas e instaurar objetivos a corto, mediano y largo plazo. Dicha labor está íntimamente relacionada con tareas de planeación, organización, dirección y control propuestas por Chiavenato (2006).

Esa es la acción administrativa que permite responder a las necesidades del centro educativo. Por ende, con la ausencia de las estrategias pertinentes para la gestión de recursos materiales, la institución se enfrenta a serias dificultades que le impiden su excelencia operativa.

#### **6.4 Con respecto al Objetivo 3. Eficacia de los procedimientos administrativos actuales, para la adquisición, distribución y uso de los recursos materiales en la escuela El Capulín.**

Con respecto a la eficacia de los procedimientos administrativos actuales para la adquisición, distribución y uso de los recursos materiales en la institución educativa, existen materiales básicos como hojas, libros de texto, pizarras, internet, fotocopidora, abanicos, tijeras, entre otros. No obstante, la institución no se encuentra equipada con materiales tecnológicos como pantallas, proyectores y equipo de audio.

Los mapas, esferas, computadoras, impresoras y libros se encuentran en cantidades reducidas; por ende, únicamente pueden ser usados por un grupo de estudiantes a la vez. Tal situación obliga al poco uso de los recursos.

Por consiguiente, los recursos más utilizados en el centro educativo son las pizarras, cuadernos, impresoras, lápiz, lápices de colores, tijeras y gomas. Materiales permanentes como reglas, computadoras y material informativo como mapas, esferas, libros y diccionarios se usan con menor frecuencia. Mientras que los materiales audiovisuales como vídeos, películas y audios son empleados en ocasiones reducidas.

Las personas estudiantes tienen deseo por aprender usando la computadora, los teléfonos y observando vídeos. No obstante, las clases en la institución se realizan usando materiales tradicionales como pizarra, cuadernos, libros y copias, ya que el centro educativo no se encuentra equipado con materiales tecnológicos.

Se desaprovechan las ventajas y beneficios de las TIC, generados tanto en el proceso de enseñanza-aprendizaje como apoyo para la persona docente, así como en las facilidades, gustos y estilos de aprendizaje de los educandos.

Asimismo, se desatienden las habilidades tecnológicas más indispensables del siglo XXI.

Por ende, en el centro educativo es necesaria la adquisición de recursos tecnológicos como pantallas, parlantes, material informativo como libros de texto y material permanente como computadoras. Ya que, usando tales recursos, los educandos aprenden de forma más divertida y comprenden más fácil la materia. Sin olvidar la adquisición de abanicos para generar espacios óptimos para el aprendizaje.

En el centro educativo también se necesita mayor cantidad de algunos recursos materiales indispensables como hojas blancas, marcadores, parlantes e impresoras; ya con la cantidad que se cuenta no son suficientes.

Desde la dirección se hacen los esfuerzos para responder a todas las necesidades, pero los presupuestos y recursos financieros son limitados; por ende, se dificulta responder a todas las necesidades presentes en la institución. Pues no se logra cumplir con las necesidades básicas de recursos materiales de forma excelente; únicamente se garantizan las condiciones mínimas para laborar y dar continuidad al proceso educativo. Aunado a ello, se presentan robos de recursos materiales, aspecto que genera mayores dificultades en la disponibilidad de recursos indispensables en la labor pedagógica.

Además, el material didáctico no tiene prioridad de acuerdo con la forma de gestión implementada por parte de la persona directora del centro educativo, pues se priorizan las necesidades operativas, como pago de servicios, alimentación y materiales de limpieza.

Como proceso de distribución de recursos materiales dentro de la escuela, la persona directora de la institución les solicita una lista de los materiales requeridos por cada docente. No obstante, no siempre se logra cumplir con todos los materiales

seleccionados, pues algunos solicitan mayores cantidades que otros y el presupuesto es reducido.

El centro educativo presenta dificultades en la distribución de los materiales en función de las necesidades del estudiantado. Ya que, en la lista formulada por el personal docente, algunos funcionarios solicitan más que otros; entonces, desde la dirección se trata de realizar una distribución equitativa. Por lo tanto, es la persona directora en conjunto con la Junta de Educación quien decide cuáles recursos materiales entregar en función del presupuesto.

Los procedimientos de gestión eficaz que han logrado responder a las necesidades de recursos materiales del centro educativo son los procesos de obtención de materiales propiamente didácticos para enseñanza, financiados con los ingresos de las transferencias estatales y con algunos recursos propios como ventas, bingos y rifas.

El personal docente no tiene una participación efectiva en la confección y diseño del PAT; desde la dirección se les muestra ya confeccionado para que los educadores realicen las recomendaciones que consideren pertinentes.

El cuerpo docente, los miembros de la Junta de Educación y dirección del centro educativo laboran de forma conjunta. No obstante, la participación de la comunidad y padres de familia en las actividades de la institución es prácticamente inexistente, pues no responden al llamado para colaborar con la escuela y crear cercanía con la organización.

Los miembros de la Junta de Educación si tienen una participación activa en la toma de decisiones institucionales, pues se realizan reuniones para la distribución de presupuesto y se planifican todas las actividades desarrolladas en la escuela.

En la escuela El Capulín, se realizan reuniones de personal, con padres de familia y Junta de Educación como estrategia para fomentar la participación de todos los actores en la confección del PAT. Además, se alude a brindar un cuestionario a las personas estudiantes; sin embargo, dicha afirmación contradice lo expresado en la entrevista, pues todos los educandos indican nunca haberseles consultado por los recursos materiales que más necesitan según sus necesidades y preferencias de aprendizaje.

Hay algunas actividades donde los padres de familia y la comunidad en general colaboran de forma más efectiva con la institución, tales como bingos, zumbas y el Festival de Artes (FEA), pues ellos son los encargados del vestuario y ensayo de los educandos.

Una persona directora debe cumplir con una serie de habilidades y competencias inherentes a su labor como administrador educativo. Debe pensar globalmente, pero actuar en su contexto local, capacidad de innovación, adaptación y tener una visión estratégica para anticiparse a los cambios.

La labor de la persona directora exige llevar a un ente educativo por un camino óptimo a futuro, desde una planificación, coordinación y dirección oportuna ante las necesidades y requerimientos propios de la población y organización.

Desarrollar habilidades diagnósticas, identificar y enfrentar desafíos, ser puente entre escuela y comunidad, tener fuerza de propósitos, impulsar un clima idóneo en relaciones humanas, capacidad para implicar a sus miembros y compartir liderazgo.

Asimismo, deben ser creativos, observadores, con tenencia de valores, principios éticos y morales, responsables, empáticos, con firmeza y flexibilidad, con capacidad de reflexión crítica, comprometidos con el bienestar social en procura de mejores resultados en el quehacer educativo.

El administrador ideal labora hasta alcanzar un centro educativo de calidad. Por ende, se necesita convertir las escuelas del país en espacios más agradables y eficaces para la construcción de procesos de enseñanza y aprendizaje significativos para nuestras personas estudiantes.

Pues la calidad de las instituciones depende de una serie de factores, tales como disponibilidad de recursos materiales, infraestructura, calidad del personal docente, estilo de liderazgo, estrategias de gestión administrativa y demás aspectos con incidencia para su funcionamiento.

Como lo expresa el Consejo Superior de Educación (2008), tendremos centros educativos de calidad cuando nuestros educandos asistan y gocen de una cita educativa agradable, atractiva y significativa para sus vidas donde el aprendizaje ofrecido sea una aventura, un reto entendido como una oportunidad de crecimiento para ellos y sus semejantes. Cuando logren, como fruto de un esfuerzo conjunto, un excelente rendimiento con relación a los objetivos de aprendizaje.

Como lo indica Sammons, un centro educativo de calidad se caracteriza por un liderazgo profesional, valores, objetivos claros y compartidos, óptimo ambiente de aprendizaje, niveles de exigencia con expectativas adecuadas, participación y reconocimiento con la comunidad que apoya la institución, personal docente capacitado, métodos de enseñanza y evaluación continua.

## **6.5 Recomendaciones**

Una vez establecidas las conclusiones del trabajo de investigación aplicada, se señalan recomendaciones concretas, orientadas a dar continuidad al proceso investigativo, ya que dichas sugerencias fungirán como las bases de la propuesta de intervención, y de esta manera concluir de forma coherente el ciclo metodológico propio de la investigación-acción.

Se recomienda aumentar la cantidad de recursos materiales disponibles en la institución, pues existen recursos indispensables en cantidades reducidas y no permiten atender de forma idónea las necesidades pedagógicas y operativas del centro educativo.

Asimismo, se recomienda implementar un diagnóstico y gestionar la adquisición de recursos materiales adicionales, ya que se necesita material indispensable para respaldar de manera óptima las actividades académicas y formativas del estudiantado.

Se sugiere incorporar las tecnologías de información, con el objetivo de potenciar los beneficios producidos en el proceso de enseñanza-aprendizaje, y de esta forma contribuir significativamente a la formación integral de las personas estudiantes.

Incorporar la reapertura de la soda escolar como objetivo a corto o mediano plazo, ya que es una herramienta para promover una alimentación saludable, nutritiva y fomentar hábitos alimenticios adecuados en los educandos, así como una posible fuente de ingresos adicional a la institución.

Se recomienda implementar medidas de resguardo, como dar el mantenimiento adecuado a la malla que cierra el centro educativo, para prevenir posibles actos delictivos y la pérdida de recursos materiales que comprometan el funcionamiento eficiente y el desarrollo continuo de la institución.

Mejorar el ambiente a nivel de aula, ya que las elevadas temperaturas afectan el confort térmico, lo cual incide negativamente en el rendimiento académico del estudiantado.

Garantizar una participación activa y directa de las personas docentes en la elaboración del Plan Anual de Trabajo, como un proceso colaborativo en todas sus etapas.

Tener mayor acercamiento con las poblaciones estudiantiles, para tomar decisiones e implementar acciones que respondan a las necesidades, inquietudes y expectativas del propio estudiantado.

Se recomienda fomentar la participación de las personas estudiantes en el proceso de toma de decisiones institucionales, creando espacios de participación y comunicación para formar una identidad organizacional.

Se debe establecer una relación más cercana entre escuela y comunidad, implementar actividades donde la población local tenga una mayor participación, como mecanismo para fortalecer el sentido de pertenencia de la comunidad hacia la institución educativa.

## CAPÍTULO VII.

### PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

#### **7.1 Título: *Guía de estrategias administrativas para la gestión óptima y efectiva de recursos materiales necesarios en el proceso educativo.***

La presente propuesta se basa en el fortalecimiento y optimización de las estrategias administrativas empleadas en la gestión de recursos materiales necesarios en la escuela El Capulín, perteneciente al Circuito 01, del cantón de Liberia.

Se abordan las estrategias de gestión implementadas desde la dirección del centro de enseñanza para la adquisición y distribución de recursos educativos. Después del análisis realizado en el trabajo indagatorio, se brindan recomendaciones y alternativas con la intención de fomentar una gestión óptima, eficiente y eficaz de recursos materiales en la organización educativa.

Las sugerencias planteadas responden al contexto específico de la institución educativa Escuela El Capulín; por ende, el contenido plasmado no funge como regla general para todas las organizaciones educativas del país.

A continuación, se introduce el plan de intervención, se presenta la justificación de la propuesta, seguidamente la formulación de los objetivos, se plasma el sustento teórico, y finalmente se formulan las recomendaciones o alternativas para cada debilidad encontrada, según evidenció el trabajo de investigación. Cabe resaltar que cada una de las actividades responde a un objetivo, tienen indicadores de logros, recursos requeridos y estrategias de evaluación.

## 7.2 Introducción

La sociedad en general siempre se enfrenta a constantes cambios marcados por el transcurso de los tiempos, como regla natural del desarrollo progresivo de la humanidad. Cambios en diversos aspectos bases de las sociedades, como economía, política, educación, seguridad social, entre otras.

El aspecto que concierne al objeto de estudio del trabajo indagatorio es el campo de la educación nacional. Donde este ha tenido la necesidad de enfrentarse a diversas problemáticas sociales para abordarlas desde su ámbito de acción. Realizar una de las tareas más indispensables para el bienestar de la nación, como la formación de los nuevos ciudadanos del país, los nuevos líderes que van a conducir por el camino exitoso a la sociedad del futuro.

En ese sentido, el país implementa una política educativa enfocada a una educación inclusiva y de calidad marcada en todo momento por la búsqueda de la formación integral del estudiantado. Que les permita a todas las personas habitantes del país adquirir y desarrollar las herramientas necesarias para integrarse de forma idónea en la sociedad del siglo XXI.

Es sabido que una educación de calidad exige que los centros educativos gocen de una calidad operacional. Donde todos los actores y cada uno de los recursos que conforman cada institución sean óptimos e idóneos. Requiere gestión de calidad, funcionarios docentes y administrativos aptos y capaces, tenencia de recursos educativos necesarios y óptimas condiciones de infraestructura.

Bajo esa perspectiva es que se propone el presente plan de intervención, con el objetivo de fortalecer las estrategias administrativas implementadas en el centro educativo Escuela El Capulín para la adquisición de recursos materiales necesarios en la labor pedagógica. Con la intención de que nuestros centros educativos estén

equipados con los recursos materiales idóneos que les permitan cumplir con esa abogada educación de calidad.

Después de haber realizado el trabajo de investigación y conocer a profundidad las principales dificultades del centro educativo, se diseña una guía de estrategias administrativas para la gestión óptima y efectiva de recursos materiales necesarios en la escuela El Capulín. Se brindan alternativas y recomendaciones puntuales a las personas encargadas de la dirección del ente, para que puedan optimizar las gestiones administrativas empleadas en la obtención de recursos materiales indispensables en el proceso educativo.

Se promueve una planificación estratégica y uso óptimo del presupuesto institucional, la disponibilidad, calidad y condiciones adecuadas de recursos materiales para la creación de espacios enriquecedores y experiencias de aprendizajes idóneas en personas estudiantes, y como una valiosa herramienta para facilitar la labor docente.

Establecimiento de procesos claros y efectivos para fortalecer la gestión institucional en promoción de cultura responsable y rendición de cuentas. De igual forma, se fomenta la participación activa de la comunidad a nivel institucional (docentes, administrativos y estudiantes), y a nivel local (padres de familia y comunidad en general).

Fomentar el sentido de pertenencia y colaboración con la organización educativa de los funcionarios docentes, personal administrativo, personas estudiantes y comunidad local. Actividad diagnóstica conjunta y la promoción de un uso responsable y mantenimiento preventivo de los recursos institucionales para la sostenibilidad a largo plazo.

La creación de mecanismos de evaluación y mejora continua que permitan al centro educativo responder a las necesidades actuales y optimizar de forma

constante la gestión de recursos materiales, para cumplir de manera idónea su misión educativa en la formación integral de las personas estudiantes (fomento de habilidades y competencias para la vida).

### **7.3 Justificación**

La propuesta planteada es de gran relevancia para la administración educativa, específicamente en la institución seleccionada. Busca establecer un marco de gestión óptima y efectiva de los recursos materiales necesarios en el proceso educativo.

Brinda un aporte significativo al impulso de la calidad operativa de la organización. A partir de la investigación diagnóstica y el análisis de los procesos administrativos empleados en el centro educativo, se brindan sugerencias para fortalecer las estrategias administrativas en la gestión y adquisición de recursos materiales necesarios en la labor pedagógica.

Pues como lo expresa el Consejo Superior de Educación (2008), se debe convertir “el centro educativo de calidad como eje de la educación costarricense” (p. 6), como un paso imprescindible para brindar un óptimo servicio a la población nacional, que garantice el disfrute, la presencia en las aulas de clases, la consecución de aprendizajes significativos y consecuentemente la formación integral del estudiantado.

De conformidad con la política educativa costarricense, “el estudiante es el centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad” (Consejo Superior de educación, 2017, p. 8). Por ende, las instituciones educativas deben facilitar los recursos materiales necesarios según las fortalezas, debilidades y estilos de aprendizaje de las personas estudiantes, para que estos puedan obtener una formación integral.

En este sentido, se necesita que los centros educativos a nivel nacional desarrollen procesos de gestión con estrategias administrativas eficientes y eficaces para dotar de los materiales necesarios que permitan instaurar procesos educativos de calidad. Se brindan recomendaciones válidas y pertinentes para que las personas encargadas de la administración del ente puedan optimizar las gestiones administrativas empleadas en la obtención de recursos materiales indispensables para el proceso educativo.

De la misma forma, la propuesta funge como un valioso insumo para otras instituciones educativas. Pues si bien es cierto las sugerencias de mejora responden al contexto específico de la escuela El Capulín, sus alternativas pueden ser consideradas por otras organizaciones educativas del país que deseen fortalecer la gestión de recursos materiales.

Se pretende fomentar el desarrollo continuo hacia la calidad del centro educativo, donde las personas estudiantes y la sociedad costarricense en general se vean beneficiadas. Garantizar que los educandos y profesores gocen de los materiales necesarios para construir aprendizajes significativos.

El personal docente podrá implementar estrategias variadas y contextualizadas que se adapten a las necesidades, fortalezas y estilos de aprendizaje de las personas estudiantes. Aspecto que permitirá experiencias de aprendizajes placenteras y agradables al estudiantado, obtención de aprendizajes para la vida, el desarrollo de habilidades y competencias que los vuelva seres humanos competentes en el mundo.

Asimismo, un centro educativo de calidad beneficia a todos los habitantes del país, pues con la formación de personas para una nueva ciudadanía, con capacidades, valores y principios (formación integral) que aporten al desarrollo socioeconómico de la Nación; se hace un valioso aporte a la indispensable transformación social.

La propuesta responde a las principales debilidades del centro educativo en la gestión de recursos materiales necesarios en la labor pedagógica. Las recomendaciones y alternativas están encaminadas a solucionar de forma concreta, algunas falencias institucionales en las estrategias administrativas para la gestión de recursos materiales.

Las sugerencias aquí plasmadas proponen un modelo para la gestión administrativa de recursos materiales determinada por una administración estratégica, en línea con procesos de investigación diagnóstica, planificación (según el contexto), coordinación y organización institucional, dirección de procesos, ejecución y control (evaluación constante), que como consecuencia generan estrategias administrativas eficientes y eficaces en la adquisición y distribución de recursos.

## **7.4 Objetivos**

### **7.4.1 Objetivo general**

-Diseñar una guía de estrategias administrativas para la gestión óptima y efectiva de recursos materiales necesarios en la escuela El Capulín, en busca de una institución de calidad.

### **7.4.2 Objetivos específicos**

- Formular procedimientos administrativos óptimos y eficaces para la gestión de recursos materiales en el centro educativo Escuela El Capulín.
- Proponer recomendaciones o alternativas para la gestión de recursos materiales en la escuela El Capulín, durante el primer semestre 2025.

## **7.5 Fundamentación teórica de la propuesta**

En este apartado se exponen conceptos básicos y teorías que dan sustento a la propuesta de intervención planteada. Brinda los insumos necesarios para orientar a las personas lectoras en la comprensión de cada una de las actividades aquí planteadas, su contenido y nivel de incidencia en el establecimiento de una institución educativa con calidad operacional.

Se presenta información imprecisable sobre el objeto de estudio, estrategias administrativas en la gestión de recursos materiales. Se retoman conceptos importantes como administración y gestión educativa, el significado de recursos materiales y su clasificación.

A continuación, se señala la importancia de los materiales en el proceso educativo. Posteriormente, se enuncian las competencias y características idóneas de una persona directora, se expone la importancia de la participación y toma de decisiones conjuntas en la administración y se finaliza con la descripción de un centro educativo de calidad.

## **7.6 Administración educativa.**

De conformidad con Salas (2003) la Administración Educativa “es una disciplina compleja que involucra lo educativo, lo administrativo y a otras disciplinas, sin perder por ello su especificidad, nivel ontológico” (p. 14). Es la encargada de administrar el currículum con base en determinado paradigma educativo, vela por el cumplimiento de las aspiraciones educativas del país. Su labor es concretar la política educativa nacional.

Como lo menciona Valverde (2015) la administración educativa debe “orientar y guiar su accionar respondiendo a un modelo de sociedad, el cual se instituye en la Constitución Política, la Ley Fundamental de Educación y la Política

Educativa nacional; es decir, un marco jurídico que respalda su quehacer diario” (p.39). Un accionar determinado por la consecución de objetivos propuestos y derechos tutelados por cada instrumento jurídico.

La administración educativa implica una serie de actividades como labor diagnóstica, planificación, coordinación, ejecución y evaluación. En dicha tarea, los directores de las instituciones escolares “son responsables de organizar, planear e integrar diseño y evaluación del hecho educativo, apoyados siempre en su equipo” (García et al. 2018, p. 208). Implica la participación de los miembros de la comunidad para el diseño y consecución de objetivos institucionales.

Según Valverde (2015) “la administración realiza tanto las coordinaciones respectivas para el logro de las metas propuestas a nivel organizacional, como facilitar el desarrollo de procesos, en virtud de las necesidades y expectativas de la institución que lidera” (p. 39). Los procesos se deben plantear como mecanismo reflexivo, donde perdure el consenso en cada uno de los planes y proyectos, con decisiones integradas que den respuesta a cada una de las falencias institucionales.

La administración educativa exige liderazgo, la delimitación de funciones, distribución de personal, así como procesos de adquisición y distribución de recursos. En ese sentido, Valverde (2015) dispone que “las personas profesionales en el campo de la administración de la educación han de ser facilitadoras de procesos educativos acordes con las necesidades, expectativas y realidades de los centros educativos que dirijan” (p. 39). Deben realizar las gestiones pertinentes para que dichos procesos sean exitosos y respondan a las exigencias sociales, culturales, económicas y humanas de la actualidad.

## **7.7 Gestión educativa.**

De conformidad con Farfán y Reyes (2017), “la gestión educativa tiene como objetivo central mejorar los distintos contextos escolares de educación básica” (p.

47). Implica diseño y puesta en práctica de proyectos contextualizados con procesos claros y definidos que permitan calidad operacional. Es decir, busca mejorar de forma constante el contexto institucional.

En la gestión educativa “se hace necesario conocer más aspectos como la epata [sic] de desarrollo, competencias y limitaciones de las poblaciones estudiantiles que se atienden, a fin de facilitar una atención, desde el centro educativo, según las necesidades y aspiraciones de los mismos...” (Valverde, 2015, p. 61). Por ende, son imprescindibles las labores diagnósticas, innovación, trabajo en equipo y participación activa para la toma de decisiones colectivas.

En este sentido, el autor Valverde (2015) expresa que la gestión educativa debe verse como:

Un insumo y herramienta de suma utilidad desde la administración de la educación, la cual ejerce esa función de liderazgo y muestra habilidades para la toma de decisiones, con el fin de coordinar y llevar por una [sic] adecuado rumbo los objetivos organizacionales, tomando en cuenta cada una de las oportunidades, fortalezas y amenazas institucionales. (p. 41)

Requiere la práctica de un liderazgo positivo, fomento de cooperación, creación y fortalecimiento de identidad organizacional para el cumplimiento de objetivos institucionales. Exige un trabajo articulado de cada uno de los actores que forman parte del centro educativo; directivos, estudiantes, personal docente y administrativo.

Se comprende que la gestión educativa “tiene como objetivo intervenir en el ciclo de la administración en las fases de planeación, organización, ejecución, evaluación y control” (Chacón, 2014, p. 154), pero es determinante que cada una de esas fases se realice en un contexto de reflexión colectiva en el marco de la diversidad de pensamientos.

Pues la gestión educativa “requiere del reconocimiento de las semejanzas y de las diferencias por parte del colectivo docente para coordinar esfuerzos, tomar decisiones, diagnosticar, diseñar acciones, estrategias, tareas o planes; así como organizar, monitorear y evaluar” (Chacón, 2014, p. 154). Una gestión óptima y eficiente exige mecanismos eficaces de cooperación organizacional.

Según Farfán y Reyes (2017), la importancia de la gestión educativa “radica en la creación e implementación de políticas públicas educativas a nivel macro, las cuales inciden en el funcionamiento y acciones de las instituciones educativas y en los procesos educativos” (p. 47). Únicamente con una gestión educativa eficiente se logra establecer un rumbo colectivo y dar garantía del desarrollo continuo a nivel país.

### **7.8 Recursos materiales y clasificación.**

Es necesario delimitar cuáles son los recursos materiales de una institución educativa. En este sentido, los recursos materiales son todos esos elementos que tienen incidencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje, facilitan la labor docente y dan posibilidad a la formación de aprendizajes significativos en las personas estudiantes.

De conformidad con Moreno (2013), los recursos materiales “son todos los elementos que podemos utilizar para el proceso de enseñanza/aprendizaje de los alumnos, desde el punto de vista de componente activo del aprendizaje y como herramienta que contribuye y facilita la consecución de los fines educativos” (p. 130). Son elementos benefactores de los aprendizajes, posibilitan la concreción de estrategias de enseñanza y resultados idóneos en el logro de los aprendizajes esperados.

Según Calero y Munguía (2015), “un recurso didáctico es cualquier material que, en un contexto educativo determinado sea utilizado con una finalidad didáctica

o para facilitar el desarrollo de las actividades formativas” (p. 27). Comprende desde útiles escolares como cuadernos, lápices, libros de texto, material tecnológico y el propio ambiente e infraestructura institucional.

En este sentido, el autor Moreno (2013) dispone que “todo lo que condiciona e interacciona con ellos lo podemos considerar material, como el mobiliario, los juguetes, el material didáctico, materiales informáticos y tecnológicos, así como cualquier otro elemento que implique una acción del niño y contribuya a un aprendizaje” (p. 330). Incluye la infraestructura institucional por ser factor determinante en la formación de aprendizajes significativos.

Pues “no se puede configurar un aula sin tener presente también el ambiente, el clima donde el niño se desarrolla e interioriza las pertinentes competencias educativas. Espacio y tiempo son también recursos que se han de cuidar y planificar junto con los materiales” (Moreno, 2015, p.12). Para que la persona estudiante pueda formar aprendizajes significativos, es indispensable que viva experiencias placenteras, desenvolverse en un ambiente adecuado que le permita el disfrute del proceso educativo.

Existen diversas clasificaciones o formas de organizar los recursos materiales. Los autores Calero y Munguía (2015) señalan que los recursos pueden clasificarse en: **Material permanente**, los que se usan a diario en la enseñanza y sin ellos es imposible la labor pedagógica, tales como escritorios, pizarras. **Material informativo**, se usan para buscar contenidos e información pertinente, son fuentes del conocimiento, como los mapas, libros, equipo de cómputos, diccionarios, entre otros. **Material ilustrativo audiovisual**, se refiere a pósters, videos, discos, etc. Y por último, el **material experimental**, se emplea para ilustrar y reforzar el tema impartido (pp.29-30).

Por otra parte, Vargas (2017) dispone que “en los recursos educativos didácticos se encuentran material audiovisual, medios didácticos informáticos,

soportes físicos y otros, que van a proporcionar al formador ayuda para desarrollar su actuación en el aula” (p. 68). El material audiovisual contempla proyectables como vídeos, películas y audios. En medios didácticos informáticos: internet, páginas web y apps donde el estudiantado puede aprender a aprender, siendo guía de su propio aprendizaje.

### **7.9 Importancia de los recursos materiales en el proceso educativo.**

En este orden de ideas, “se puede decir, que los materiales son un soporte que tienen la finalidad de respaldar la labor educativa, son el nexo de unión entre el aprendizaje y la metodología utilizada” (Moreno, 2013, p. 131). Son importantes porque estimulan los sentidos y facilitan la adquisición de aprendizajes o conocimientos deseados.

El uso de recursos materiales funge como estímulo para los aprendizajes, tanto en el área psicomotora para niños pequeños, habilidades y competencias para la vida como aprender a aprender, concreción de aprendizajes los teóricos y generación de experiencias educativas agradables.

Los autores Calero y Munguía (2015) mencionan que los recursos materiales son importantes porque permiten a las personas estudiantes la adquisición de conocimientos mediante experiencias de aprendizajes mediadas, configuradas y de forma simbólica. Aspecto que aumenta las posibilidades para adquirir aprendizajes que sobrepasen la mera experiencia directa por los conocimientos brindados por el docente, y producen un mejor entendimiento sobre la realidad de las circunstancias (p. 33).

De conformidad con Vargas (2017), los recursos educativos “son el apoyo pedagógico que refuerzan la actuación del docente, optimizando el proceso de enseñanza aprendizaje” (p. 68). Fungen como insumos indispensables para que las

personas educadoras puedan implementar metodologías de enseñanza idóneas para el desarrollo integral del estudiantado.

La importancia de los recursos materiales radica en las funciones que cumplen en el proceso educativo. En este sentido, Vargas (2017) expresa que los materiales didácticos cumplen las funciones de "...proporcionar información, cumplir un objetivo, guiar el proceso de enseñanza y aprendizaje, contextualizar a los estudiantes, factibilizar la comunicación entre docentes y estudiantes, acercar las ideas a los sentidos, motivar a los estudiantes" (p. 69).

Por otra parte, Moreno (2015) expone que los recursos educativos tienen tres funciones principales:

**Función de apoyo al aprendizaje**, los materiales favorecen la interiorización de los contenidos de una manera eficaz y significativa dentro del proceso de adquisición de aprendizaje.... **Función estructuradora**, ayudan a la hora de ordenar y estructurar toda la información que reciben, de manera que lo abstracto se verá transformado en conocimientos más concretos y accesibles, consiguiendo con ello, que los alumnos obtengan unos aprendizajes más específicos y concretos.

Y **Función motivadora**, todo recurso material en educación infantil tiene que ser llamativo, fuente de interacción y favorecedora del aprendizaje de forma agradable, divertida y placentera... (p. 16)

Son funciones primordiales para brindar una educación de calidad que garantice el desarrollo integral de las personas estudiantes. Donde cada uno de estos materiales debe adaptarse a las debilidades, gustos y estilos de aprendizaje

de cada educando para que cada persona desarrolle las habilidades y competencias necesarias de conformidad con los propósitos de educación nacional.

### **7.10 Habilidades y competencias ideales de la persona directora.**

Toda profesión exige habilidades y destrezas únicas de acuerdo a las funciones inherentes al puesto o cargo que se ejerce. En el campo de la administración implica acciones básicas como planificación, coordinación, ejecución y control. Tales procesos implican acciones diversas y determinantes para instaurar una gestión eficiente y eficaz.

En este sentido, los autores Calero y Munguía (2015) señalan que “las principales funciones del director son: planificación, organización, dirección, coordinación, gestión, ejecución, y control” (p. 21), acciones realizadas de forma articulada y estratégica para fortalecer el logro de objetivos organizacionales que permita el desarrollo integral de la comunidad educativa.

Los deberes de las personas directoras “... no es solo dirigir un centro educativo, sino llevarlo por un camino óptimo a futuro, desde una planificación, coordinación y dirección oportuna ante las necesidades y requerimientos propios de la población y de la organización educativa” (Valverde, 2015, p. 40). Las labores implican más que administrar recursos humanos y económicos; debe guiar la organización hacia un futuro óptimo y mejoramiento continuo, adaptándose a las necesidades institucionales y comunales.

Calero y Munguía (2015), expresan que las personas administradoras deben “crear condiciones para prever, organizar, coordinar, controlar, monitorear y hacer seguimiento a los procesos que se generan en la ejecución del proyecto y acciones, racionalizando los recursos humanos, materiales y financieros, en atención a los objetivos formulados” (p. 17). Implementar un sistema abierto,

flexible, dinámico y continuo que permita instaurar procesos viables de acuerdo al marco legal, filosófico que guía la educación del país.

De la misma forma, García et al. (2018), dispone que los directores deben “modelar soluciones prácticas a las problemáticas que se presentan, en suma, responder a las necesidades que cada momento y situación presente, a partir del uso de las habilidades técnicas, humanas, de percepción del entorno para plantear y resolver problemas (p. 207). Fomentar el trabajo en equipo para conjuntar fuerzas y acciones conjuntas para satisfacer las expectativas institucionales.

De conformidad con Collado (2013), las personas directoras deben ser “...líder de líderes, gestor de recursos y personas, incitador de acciones concretas en su centro que implementen objetivos, que controle y evalúe, motivador de sus trabajadores y, además, cree centros que den respuestas a las necesidades de sus alumnos...” (p. 89). Habilidades y competencias indispensables para conducir a una organización al logro de objetivos de forma óptima y eficaz.

Ahondando en la información, Collado (2013) expresa que las habilidades y características de un director ideal son:

Capacidad para leer la realidad y las perspectivas del centro. La capacidad para analizar las fortalezas y debilidades. Autoestima y fuerza emocional.

Ser puente entre escuela y comunidad. Fuerza de propósitos. Impulsar el buen clima en las relaciones humanas. Capacidad para implicar a los miembros. Capacidad para compartir liderazgo. (p. 36)

Señala habilidades diagnósticas, fortaleza emocional, inclusión de la comunidad, liderazgo positivo e instauración de buen clima organizacional. La tenencia y puesta en práctica de dichas habilidades coadyuva al establecimiento de

una organización con calidad operacional, con facilidad para el cumplimiento de los objetivos según su misión institucional.

### **7.11 Participación y toma de decisiones conjuntas en la administración.**

El proceso de dirección de un centro educativo implica una variedad de acciones como la gestión y manejo de recursos, distribución de responsabilidades y obligaciones administrativas, entre otras. Asimismo, requiere la participación y compromiso de todos los actores educativos, con la intención de fortalecer la mejora continua de la organización.

Las personas directoras deben “desarrollar sus tareas para poder tener un ambiente que facilite la participación de todos los miembros del equipo” (Calero y Munguía 2015, p.24). Formar un clima organizacional óptimo para procesos de coevaluación formativa, reflexión, el intercambio de pensamientos y la toma de decisiones conjunta.

Para una gestión eficiente y eficaz se necesita la inclusión de la población estudiantil, participación activa del personal docente, así como la presencia de las familias y la comunidad en general. En ese sentido, Campos et al. (2021) menciona que “...la participación de todo el equipo docente es trascendental para que se logre la implementación del currículo prescrito, según las condiciones y necesidades propias del contexto del cual proviene el estudiantado” (p. 52). Pues son las personas educadoras quienes tienen mejor conocimiento de las necesidades de cada estudiante y los recursos necesarios para atender sus debilidades.

En cuanto a la participación del estudiantado, según Valverde (2015) es necesario que las personas directoras “...desarrollen habilidades y herramientas que les permitan lograr un mayor acercamiento con las poblaciones estudiantiles, con el fin de tomar decisiones y desarrollar acciones desde las necesidades, inquietudes y expectativas estudiantiles” (p. 40). Desde la gestión administrativa

es indispensable instaurar una cercanía con las personas estudiantes para conocer de primera mano aspectos imprescindibles con su aprendizaje.

Por otra parte, la participación de las familias y la comunidad se vuelve relevante para fortalecer las organizaciones educativas. Los autores Calero y Munguía (2015) señalan que la gestión administrativa “es un proceso que se lleva a cabo en una comunidad determinada y que se basa en el aprendizaje colectivo, continuo y abierto para el diseño y la ejecución de proyectos que atiendan las necesidades y problemas sociales” (p. 18). Fortalece la inclusión escolar, fomenta una cultura de cooperación, crea un vínculo entre escuela y comunidad propicio para el desarrollo integral del estudiantado.

Bajo esa perspectiva, los autores Farfán y Reyes (2017) expresan que:

La Gestión Educativa en la contemporaneidad, se debe apoyar en el funcionamiento de las organizaciones, a partir de fines comunes, a nivel interno, por parte de quienes la componen, y a nivel externo, con el fin de integrar intereses políticos y sociales, consolidando la organización. (p. 156)

Asimismo, Valverde (2015) señala que “el administrador de la educación debe posicionar su rol, ejercerlo y tomar las decisiones del caso para promover espacios educativos desde una sana convivencia, en donde la comunidad educativa trabaje en miras de una mejora continua” (p. 44). El aporte de la comunidad en las organizaciones educativas es provechoso en la creación de un centro capaz de dar respuestas idóneas según las necesidades de la localidad, que a la vez se convierte en una ruta principal para el desarrollo continuo de la institución.

### **7.12 Centro educativo de calidad.**

De conformidad con la política educativa nacional, se aboga por la constitución de un centro educativo de calidad como eje de la educación costarricense. Por ende, es necesario establecer los parámetros para formar una institución educativa de calidad. No obstante, calidad es un concepto complejo de definir, pues dependerá de una serie de aspectos y factores que en su todo conforman un engranaje para el funcionamiento óptimo y eficiente de una organización.

El centro educativo de calidad es aquella institución que da garantía de la formación integral de todas las personas estudiantes. La escuela tiene que "...ser capaz de ofrecer.... aprendizajes relevantes para la vida actual y futura de los usuarios y para las necesidades de la sociedad en la que se desenvuelven, lo que asegure cobertura y permanencia de los alumnos en la institución" (García et al. 2018, p. 211). Asegura la adquisición y el desarrollo de habilidades y destrezas indispensables para la vida.

|

Una escuela de calidad debe cumplir con los estándares de infraestructura, currículo, calidad de las personas funcionarias, recursos materiales óptimos y necesarios para que el personal docente pueda desarrollar todas sus habilidades como profesionales de calidad. Por ende, en el país se debe buscar que "... los centros educativos sean espacios más agradables y eficaces para la construcción de procesos de enseñanza y aprendizaje ..." (Consejo Superior de Educación, 2008, p. 20). En observancia de una educación de calidad como un derecho humano fundamental para las personas habitantes del país.

Bajo esa perspectiva, el Consejo Superior de Educación (2008) expresa que a nivel nacional:

Tendremos centros educativos de calidad cuando los y las estudiantes

asistan, en ellos, a una cita educativa agradable, atractiva, significativa para

sus vidas, cuando el aprendizaje que ahí se ofrece sea una aventura, un reto, que representa una oportunidad de crecimiento para ellos y para sus compañeros y compañeras.... cuando los niños, las niñas y jóvenes estudiantes logren, como fruto de su esfuerzo, un buen rendimiento en los objetivos de aprendizaje. (p.10)

Si no se mejora el entorno inmediato donde las personas estudiantes y el personal docente interactúan diariamente, difícilmente se puede hablar de la presencia de un centro educativo de calidad. Dotar a la institución del recurso material necesario y del personal humano idóneo para fomentar la calidad operacional son requisitos indispensables para su consecución.

Aquí es necesario mencionar el equipamiento tecnológico de los centros educativos, pues “la aplicación de las TIC ha contribuido en gran medida al sector educativo, debido que permite mejorar la comprensión y apreciación a los diferentes temas de investigación y aprendizaje, promoviendo una visión holística en el conocimiento tecnológico” (Abarca, et al. 2023, p. 1381). Son numerosos los beneficios y ventajas de las TIC en el proceso educativo, ya sea en la inclusión, igualdad de oportunidades, facilidad pedagógica, adquisición de aprendizajes significativos, y el desarrollo de competencias y habilidades para la vida.

La calidad de un centro educativo va a estar determinada por realizar procesos de gestión de recursos materiales de forma eficiente y eficaz. La eficiencia “se observa cuando al comparar dos situaciones o sistemas se logran resultados similares con menores recursos” (García et al. 2018, p. 212). Implica hacer relaciones entre precios y calidad de los recursos para sacar el mayor provecho a los presupuestos institucionales.

Por otra parte, los autores García et al. (2018) definen la eficacia como la capacidad para lograr los objetivos institucionales, tanto en cobertura, permanencia y aprendizajes esperados. Ello implica que, en la adquisición de recursos materiales, estos sean seleccionados de forma idónea para responder a las fortalezas y requerimientos de las poblaciones estudiantiles. Es decir, no se puede hablar de calidad institucional si se cuentan con elevados índices de reprobación o los educandos no están adquiriendo aprendizajes significativos (pp. 211-212).

### **7.13 Propuesta de gestión educativa**

En este apartado se exponen las actividades a desarrollar en la institución educativa en abordaje de las recomendaciones realizadas producto del análisis de resultados y conclusiones del trabajo de investigación- acción. El plan de intervención consiste en proponer estrategias administrativas que coadyuven a la gestión óptima y efectiva de recursos materiales necesarios en la escuela El Capulín, en busca de una institución de calidad.

#### **Estrategia número 1: “Aumento y adquisición de recursos materiales adicionales”**

Para aumentar la cantidad de recursos materiales que permita atender de forma idónea las necesidades pedagógicas y operativas del centro educativo se sugieren acciones como la solicitud de donaciones, búsqueda de financiamiento externo, la optimización de recursos disponibles y fomentar al personal docente para la elaboración de materiales didácticos.

#### **Solicitud de Donaciones y búsqueda de financiamiento externo.**

##### **1. Actividades para empresas privadas.**

En cuanto a la solicitud de donaciones en diferentes empresas o instituciones del país, se deben cumplir los siguientes pasos:

- Buscar las empresas nacionales o de tu localidad que posean una cultura de responsabilidad social.
- Escribir una carta formal donde se expliquen de forma concreta lo solicitado.
- El propósito de la donación.
- Señalar cuáles son los beneficios e impacto en las personas estudiantes y
- Cómo dicho acto dará visibilidad a la empresa en la comunidad.

## ***2. Actividades para la donación de Instituciones.***

De igual forma, se pueden solicitar donaciones en instituciones estatales como el IMAS y RECOPE. Por ejemplo, el IMAS dona recursos provenientes de mercancías declaradas en abandono en las diferentes aduanas o que fueron cedidos por empresas privadas, zonas francas e instituciones. Se donan con la intención de mejorar las condiciones de infraestructura y equipamiento de las instituciones educativas.

- Para solicitar donaciones en el IMAS, debe descargar el formulario en la página web [www.imas.go.cr](http://www.imas.go.cr), completar los datos y documentos solicitados y enviarlo al correo [donaciones@imas.go.cr](mailto:donaciones@imas.go.cr).
- Formulario disponible en: <https://www.imas.go.cr/es/beneficios/donacion-de-bienes-0>
- Para RECOPE, la solicitud se hace vía correo electrónico, [presidencia@recope.go.cr](mailto:presidencia@recope.go.cr) utilizando firma digital en la solicitud y documentos adjuntos.
- También por Correos de Costa Rica, enviando solicitud firmada en original y documentos adjuntos.
- O presentar los documentos originales en Oficinas Centrales de RECOPE.

Es importante mencionar que la persona directora puede buscar otras instituciones públicas que realicen donaciones a los centros educativos y seguir los procedimientos establecidos para realizar la respectiva solicitud.

<b>Objetivo general:</b> Aumentar la cantidad de recursos materiales para atender de forma idónea las necesidades pedagógicas y operativas del centro educativo.				
<b>Objetivo específico:</b> Solicitar donaciones de recursos materiales educativos en diferentes empresas o instituciones.				
<b>Duración:</b> tiempo aproximado dos semanas.				
<b>Descripción de Actividades</b>	<b>Participantes</b>	<b>Recursos o Materiales</b>	<b>Evaluación de la actividad</b>	<b>Indicador de Logro</b>
Búsqueda de empresas o instituciones.	Persona directora de la institución	Papel	-----	Concreción de alguna donación
Conformación de la carta de solicitud.	Funcionarios docentes	Computador		
Hacer entrega de la carta.		Transporte		
Señalar el propósito de la donación.		Impresora		
Enfatizar los beneficios para las personas estudiantes.				
Señalar cómo la donación beneficiaría a la empresa.				

Llenar los respectivos formularios en las instituciones como IMAS o RECOPE.	Perona directora y funcionarios docentes	<a href="http://www.imas.go.cr">www.imas.go.cr</a> <a href="mailto:donaciones@imas.go.cr">donaciones@imas.go.cr</a> <a href="mailto:presidencia@recope.go.cr">presidencia@recope.go.cr</a>	Concreción de alguna donación
---	--	--	-------------------------------

### 3. Actividades para la optimización de recursos disponibles.

- Conservar un registro actualizado de los recursos materiales disponibles en el centro educativo.

Usar la siguiente tabla, donde se expresa el tipo y nombre de los recursos disponibles, la cantidad y su estado o condición.

Tipo y nombre del recurso	Cantidad	Estado y condición
Recurso permanente:		
Recurso Informativo:		
Material Ilustrativo:		

*Fuente: Elaboración Propia, Espinoza (2025)*

- Identificar las principales necesidades de recursos materiales de la institución. Se recomienda realizar un diagnóstico que contemple los siguientes apartados:

<b>Infraestructura</b>	Espacios de aprendizajes	<b>Calidad, estado y cantidad.</b>
	Mobiliario	Sillas, pupitres, mesas, escritorios...

	Instalaciones y servicios básicos	Sanitarios, agua, internet, iluminación...
<b>Recursos Materiales</b>	Material de estudio	Material didáctico.
	Equipos tecnológicos	Computadoras, proyectores, entre otros.
	Apoyo pedagógico	Mapas, juegos, láminas...
<b>Material de apoyo</b>	Para docentes	Herramientas para facilitar la mediación pedagógica.
	Para estudiantes	Materiales necesarios según el nivel educativo para poner en práctica lo aprendido.

Fuente: *Elaboración Propia, Espinoza (2025)*

- Procesos de planificación presupuestaria, para la correcta asignación de recursos financieros.

Una vez que fueron conocidos los recursos materiales disponibles en el centro educativo y el estado en que éstos se encuentran, e identificadas las principales necesidades, se procede a la fijación de objetivos con viabilidad operacional según la capacidad del presupuesto institucional.

<b>Objetivo Específico:</b> Realizar un análisis de las necesidades y recursos disponibles en la institución para una asignación eficiente de fondos.				
<b>Duración:</b> tiempo aproximado una semana.				
<b>Descripción de Actividades</b>	<b>Participantes</b>	<b>Recursos o Materiales</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Indicador de Logro.</b>
Realizar un registro de los recursos materiales disponibles.	Persona directora de la institución	Hojas		Se conoce la cantidad, el tipo y las condiciones de cada uno de los

Identificar las necesidades de recursos materiales.	Funcionarios docentes	Lápices		recursos materiales existentes en la institución.
Diseño y aplicación del diagnóstico.		Lapiceros		.Se identifican las necesidades de recursos materiales presentes en el centro educativo
Planificación presupuestaria con objetivos viables y claros.		Computadora		

#### **4. Actividades de fomento al personal docente para la elaboración de materiales didácticos**

Una excelente actividad para incentivar la construcción de materiales didácticos por parte de las personas docentes en conjunto con el estudiantado, es mediante la organización de concursos o proyectos y la asignación de premios o reconocimientos institucionales por la calidad, innovación y originalidad de los materiales construidos.

- Organizar el **“Concurso, imagino, construyo y aprendo, primera edición 2025”**
- Invitar a las familias y comunidad.
- Conformar un jurado compuesto por padres de familias de todos los grados.
- Construir los certificados de reconocimiento.
- Entregar premios o reconocimientos a los primeros lugares, según la calidad, innovación, originalidad y utilidad de los materiales.

<b>Objetivo Específico:</b> Fomentar la creación de materiales didácticos por parte de los funcionarios docentes con la participación de estudiantes.				
<b>Duración:</b> tiempo aproximado una semana				
<b>Descripción de Actividades</b>	<b>Participantes</b>	<b>Recursos o Materiales</b>	<b>Evaluación de la actividad</b>	<b>Indicador de Logro.</b>
Organizar un concurso al interior del centro educativo para la construcción de materiales didácticos.	Persona directora de la institución	Los materiales dependerán de cada recurso didáctico elaborado por las personas docentes y estudiantes.	Entregar un cuestionario de evaluación para conocer las opiniones de las familias, docentes y estudiantes, en relación a evaluar el grado de satisfacción con respecto a la actividad. <b>(Ver anexo 1)</b>	-Los materiales se adaptan y responden a las necesidades de las personas estudiantes. -Los recursos son idóneos para la adquisición de aprendizajes significativos.
Fijar un día con una semana de anticipación para presentar y exponer los materiales didácticos.	Funcionarios docentes			
Conformar un jurado compuesto por padres de familia, uno por cada grado.	Personas estudiantes.			
Invitar a padres de familias el día del evento.	Padres de familias.	Carta de invitación		

Entregar premios y reconocimientos a los tres primeros lugares.	Certificados de reconocimientos		
---	---------------------------------	--	--

**Estrategia número 2: “Participación del personal docente en la elaboración del Plan Anual de Trabajo”**

Para fomentar la participación directa del personal docente en la toma de decisiones colectivas como una estrategia para mejorar la gestión administrativa empleada en la institución, se propone 1 taller y un diario mural como medio de comunicación efectivo y dinámico.

**Actividades “Taller Planifica y Transforma”**

Como primera etapa se convoca al taller con 1 semana de anticipación, para ello se hará una carta de invitación.

Inicia el taller según el día, la fecha y la hora establecida con la presentación y bienvenida por parte de la persona directora.

Se explica el propósito o intención del taller, ¿Qué se pretende lograr y para qué? Se señala que la intención es mostrar una pincelada de las actividades que se realizan desde la administración del centro educativo como parte indispensable de las funciones de la persona directora de la institución.

Se busca que las personas docentes comprendan con más detalle las tareas de las personas directivas, pues muchas veces el personal docente no tiene mucho conocimiento de las funciones, deberes, obligaciones y actividades básicas de las personas directoras en los centros educativos.

Del mismo modo, se pretende que las personas docentes comprendan el rol y aprendan cómo se construye el Plan Anual de Trabajo institucional. Pues de esta forma podrán realizar sugerencias válidas y pertinentes en el diseño y confección del PAT de su centro educativo, garantizando una participación activa para la toma de decisiones conjuntas.

- El taller inicia con una actividad introductoria (rompe hielo) **“Mi nombre es \_\_\_\_. Tengo un \_\_\_\_ y Me gustaría ser un \_\_\_\_.**
- El presentador dirá, mi nombre es Carlos. Tengo un calendario y me gustaría ser un colibrí.
- La actividad implica presentarse, decir el nombre, un objeto que inicie con la primera letra de su nombre y un animal o cosa que le gustaría ser.
- Las personas deben presentarse de esa manera y decir la información brindada por su compañero anterior.  
Ejemplo: Yo soy Enmanuel, tengo un espejo y quiero ser una lechuza, él es Carlos, tiene un calendario y quiere ser un colibrí...
- A continuación, se presenta la explicación de la importancia y cómo se construye el Plan de Trabajo Institucional. Si es posible se invita a un especialista.
- Actividad para poner en práctica lo aprendido: se les solicita a las personas docentes imaginar su escuela ideal donde ellas fuesen directivos para construir su PAT con el presupuesto que consideren conveniente.
- Luego se les solicitará construir un PAT, pero con un presupuesto asignado para que pueda responder a las necesidades básicas y más indispensables de una institución educativa.
- Cada persona docente expondrá lo construido a sus colegas.
- Finalmente, se les compartirá un formulario como estrategia de evaluación de la actividad.

<b>Objetivo Específico:</b> Capacitar al personal docente en estrategias para la toma de decisiones conjuntas y la mejora de la gestión administrativa implementada en el centro educativo.					
<b>Duración:</b> 2 horas y 30 minutos aproximado					
<b>Descripción de Actividades</b>	<b>Participantes</b>	<b>Recursos o Materiales</b>	<b>Evaluación de la actividad</b>	<b>Indicador de Logro.</b>	
Convocar al taller (invitación)	Persona directora de la institución.	Hojas blancas	Se evaluará mediante un Formulario. <b>(Ver anexo 2)</b>	-Se formulan los PAT de forma coherente al presupuesto.	
Presentación (objetivos)	Funcionarios docentes	Lápices			
Actividad introductoria	Personal invitado	Computadoras			
Explicación de la importancia y conformación del PAT		Proyector			
Diseño y construcción de los PAT. Con presupuesto ilimitado y con presupuesto limitado					
Presentación de los PAT					

**Actividad. “Diario mural como medio de comunicación efectiva y dinámico”.**

Un diario mural “es un espacio físico o digital del establecimiento destinado a la entrega de información relativa a la comunidad educativa” (Ministerio de Educación de Chile, 2015, p. 13). Por ende, se debe habilitar un espacio físico y visible en la institución educativa para que las personas docentes puedan señalar las principales necesidades del centro educativo según consideren.

- Una vez establecido el espacio donde estará instalado el diario mural, los funcionarios docentes deberán indicar las necesidades de recursos que presenta la institución y su aula de clases en particular.
- Deben propiciar información clara y concreta en relación con el tipo de material, cantidad e importancia de dicho material (señalar sus beneficios).
- Se les hará saber que el mural funge como una valiosa herramienta para la persona directora para identificar las principales necesidades del centro educativo, y no necesariamente se podrá cumplir de forma inmediata.
- Entre mayor cantidad de docentes soliciten el mismo material, este tendrá mayor prioridad para gestionar su adquisición y distribución entre los docentes.
- La información debe ser actualizada periódicamente para mantener un registro actual de las necesidades de recursos educativos.
- Se busca crear conocimiento generalizado de las principales necesidades de la institución para fijar propósitos colectivos, propiciar la toma de decisiones desde la participación y el establecimiento de una administración estratégica según exigencias del contexto.
- Cuando haya transcurrido el tiempo prudencial desde la aplicación del mural, se compartirá un cuestionario para que los funcionarios docentes califiquen la actividad.

<b>Objetivo Específico:</b> diseñar un diario mural para compartir información relativa al centro educativo acerca de sus principales necesidades para fijar propósitos y toma de decisiones colectivas.				
<b>Duración:</b> 2 horas aproximado				
<b>Descripción de Actividades</b>	<b>Participantes</b>	<b>Recursos o Materiales</b>	<b>Evaluación de la actividad</b>	<b>Indicador de Logro.</b>
Identificar un lugar visible en la organización.	Persona directora de la institución.	Hojas blancas Lápices Computadoras	Se evaluará mediante un formulario <b>(ver anexo 3)</b> , aplicado tiempo después de su uso.	-Se comparte información clara, precisa y contextualizada sobre las necesidades de la institución educativa.
Instalar un material que permita pegar papeles con facilidad.	Funcionarios docentes	Gomas Tijera Cintas Chinchas Lapiceros Cartulinas		
Solicitar a los docentes que señalen las principales necesidades del centro educativo, según su grupo.	Personas colaboradoras	Otros, según lo amerite.		
Actualizar constantemente la información.				

### **Estrategia número 3. “Vínculo y participación de las personas estudiantes”**

Se pretende un mayor acercamiento con las poblaciones estudiantiles, para tomar decisiones e implementar acciones que logren dar respuestas a las necesidades, inquietudes y expectativas del estudiantado. Se busca fomentar la participación de las personas estudiantes en procesos de toma de decisiones institucionales, creando canales de comunicación y participación efectiva.

#### **Actividades. “Taller participativo”**

Se propone organizar un taller participativo. Pues, de conformidad con el Ministerio de Educación de Chile (2015), con el taller participativo se generan instancias concretas de participación de la comunidad institucional, visualiza el pensamiento de los participantes, a través de cualquier tipo de representación observable que evidencie el desarrollo de las ideas, consultas, razones y reflexiones de una persona o grupo de individuos (p. 17).

- Organizar el taller: **¿Cómo imagino mi escuela en el futuro?**
- Con ayuda de la persona docente, cada grado se conformará en grupos de 5 estudiantes y construirán un dibujo de su escuela ideal.
- Una vez finalizado el dibujo, la persona directora del centro educativo visitará las aulas de clases para conocer los dibujos de las personas estudiantes.
- Los educandos deberán exponer a sus compañeros y a la persona directora su producto y explicar los beneficios de su escuela.
- Se elegirá un jurado compuesto por personas estudiantes para elegir a los 5 dibujos ganadores.
- Se convocará a los estudiantes en hora, fecha y lugar seleccionado o en aprovechamiento de algún acto cívico para que expongan a sus compañeros de otros grados su dibujo y conclusiones.

- Se compartirá un cuestionario para la evaluación, tanto a docentes, estudiantes y persona directora.

<b>Objetivo Específico:</b> Generar mayor vínculo con las poblaciones estudiantiles para conocer necesidades, inquietudes y expectativas que permitan tomar decisiones efectivas y contextualizadas.				
<b>Duración:</b> 2 horas aproximado				
<b>Descripción de Actividades</b>	<b>Participantes</b>	<b>Recursos o Materiales</b>	<b>Evaluación de la actividad</b>	<b>Indicador de Logro.</b>
Realizar el taller	Persona directora de la institución.	Hojas blancas Lápices Pinceles	Se evaluará mediante un cuestionario <b>(ver anexo 4)</b> . Aplicable a docentes, estudiantes y persona directora, quienes responderán las preguntas según su rol.	-Se garantiza la participación de todas las personas estudiantes. -Se construyen dibujos con viabilidad según el contexto educativo.
Conformar a los miembros del jurado	Funcionarios docentes.	lápices de colores Reglas		
Realizar la exposición por grado	Personas estudiantes.	Borrador papelógrafos o cartulinas		
Elegir a los 5 mejores.		crayolas pintura		
Exposición de dibujos a nivel institucional				

### Actividad “Buzón de sugerencias y solicitudes”

Con esta estrategia se pretende crear un mecanismo de comunicación directa y efectiva entre personas estudiantes y persona directora.

- Como paso número 1 se debe seleccionar un lugar en la institución donde va a estar ubicado el buzón de sugerencias y solicitudes.
- Construir el buzón de sugerencias y solicitudes del material que se considere pertinente, cartón, madera u otro.
- De forma oportuna se comunicará a las personas estudiantes la apertura del buzón, donde los educandos podrán solicitar materiales necesarios para el aprendizaje y brindar sugerencias a la persona directora en su gestión administrativa.
- Las personas estudiantes deberán indicar su nombre y grado al que pertenecen en la carta.
- Se indicará a los y las estudiantes que deben formular una carta con su solicitud y señalar para qué necesitan el material seleccionado.
- La persona directora deberá revisar de forma constante el buzón, por lo menos una vez a la semana, todos los días viernes.
- Como instrumento de seguimiento y evaluación del proyecto, se aplicará un cuestionario a las personas estudiantes y a la persona directora, como mecanismo de autoevaluación, según el tiempo transcurrido.

**Objetivo Específico:** Crear un mecanismo de comunicación directa y efectiva entre estudiantado y persona directora para fomentar su participación en procesos de toma de decisiones institucionales.

**Duración:** 1 hora y 30 minutos aproximado

Descripción de Actividades	Participantes	Recursos o Materiales	Evaluación de la actividad	Indicador de Logro.

Seleccionar el lugar donde se va a ubicar el buzón.	Persona directora de la institución.	Hojas blancas	Se aplicará un cuestionario a las personas estudiantes, y persona directora como mecanismo de evaluación y autoevaluación según corresponda. <b>(Ver anexo 5)</b>	-Se reciben sugerencias o solicitudes de recursos materiales específicos y pertinentes según el grado académico.
Construcción del buzón.	Funcionarios docentes	Lápices		
Comunicar su existencia y propósitos a la población estudiantil.	Personas estudiantes	Tijeras		
Indicar las formas de las solicitudes o sugerencias.		Gomas		
Cumplir con los días para la revisión del buzón.		Silicon		

#### **Estrategias número 4: “Vínculo y participación de la comunidad”**

Se busca establecer una relación más cercana entre escuela y comunidad, fomentando la cooperación y participación de la localidad, con el propósito de fortalecer el sentido de pertenencia hacia el centro educativo. Para ello, se recomienda implementar actividades en las que la comunidad tenga una mayor participación, como mecanismo para crear mayor vínculo entre ambos actores sociales.

## **Actividades.**

Organizar zumbas, clases de bailes abiertas a la comunidad y actividades deportivas al interior de la institución es una excelente estrategia para fomentar el vínculo entre centro educativo y comunidad.

### ***Zumbas y bailes abiertos a la comunidad.***

Estas actividades buscan que las personas habitantes de la comunidad empiecen a establecer una relación más cercana con la Escuela El Capulín, no pretende ser una estrategia para obtener ingresos, pues como se evidenció en los resultados de la investigación, la comunidad tiene una relación distante con el centro educativo. Por ende, las actividades deben ser gratuitas.

- Con la colaboración de todos los miembros de la institución, docentes, estudiantes, Junta de Educación, seguridad, personal de limpieza y cocina, identificar a personas que deseen dirigir la zumba y dar clases de bailes.
- Solicitar la colaboración a las personas de la comunidad que tengan conocimientos en zumba y bailes típicos u otros. Expresar a las personas que están realizando una valiosa colaboración con la institución. Y, además, la experiencia puede fungir como una excelente oportunidad para darse a conocer en la comunidad, como persona profesional en la materia y ampliar la cantidad de clientes.
- Seleccionar un día a la semana en periodo no lectivos para aplicar las actividades.
- Con la colaboración de las personas docentes y estudiantes, promocionar las actividades mediante volantes compartidos a la comunidad.
- La actividad debe ser supervisada por la persona directora de la institución.

- Clases de bailes típicos, gratuitos para personas menores de edad, mayores de 9 años. No obstante, si así lo consideran, pueden brindar cualquier reconocimiento económico por parte de los padres de familia que desean apoyar económicamente a la persona tutora de las clases de bailes.
- Las actividades mencionadas tienen viabilidad administrativa, pues se compaginan con los fines de la educación costarricense de conformidad con los artículos 3 y 4 de la Ley Fundamental de la Educación. Enseñanza de bailes típicos, conservación de la herencia cultural y promoción de salud mental, relacionadas con la formación integral del ser humano.
- Funge como valioso aporte para formar grupos de bailes y presentarlos en los actos cívicos pertinentes realizados en la institución educativa.

<b>Objetivo Específico:</b> Organizar actividades abiertas a la comunidad como mecanismo para establecer y fortalecer una relación cercana entre escuela y población local.				
<b>Duración:</b> aproximado				
<b>Descripción de Actividades</b>	<b>Participantes</b>	<b>Recursos o Materiales</b>	<b>Evaluación de la actividad</b>	<b>Indicador de Logro.</b>
Identificar a las personas con conocimiento de bailes típicos y otros.	Persona directora de la institución.	Lugar idóneo en el centro educativo. Equipo de audio de la institución.	Se aplicará un formulario a los participantes como instrumento de	-Las personas asisten a las sesiones de bailes.
Solicitar el apoyo a las personas candidatas.	Funcionarios docentes.			

Formular el brochure y divulgarlo a la comunidad.	Padres de familias		evaluación <b>(Anexo 6)</b> -Rubrica de evaluación.
Estar presente en las sesiones para su fiscalización correspondiente	Comunidad en general (tutores)		
	Personas estudiantes.		

### ***Actividades deportivas y recreativas***

Se recomienda organizar un campeonato interno de futsal o cualquier deporte o actividad recreativa en categoría femenino y masculino. Los deportes y juegos dependerán de los gustos y aficiones de las personas estudiantes.

#### **Actividades.**

- Preguntar a las personas estudiantes de todos los grados si están dispuestos a formar un equipo por grado de futsal u otro deporte que les guste.
- Según los gustos del estudiantado se organizará el primer campeonato interno de futsal y juegos recreativos.
- Se harán competencias como carrera de saco, entre otras... Se entregarán premios a los estudiantes ganadores como útiles escolares.
- En las competencias por equipos se entregará un certificado de reconocimiento al equipo campeón y subcampeón.
- Dicho certificado se construirá con una foto de los miembros del equipo y se colocarán en un espacio visible en la institución educativa,

como estrategia de motivación a las personas estudiantes para continuar participando en tales actividades.

- Con una semana de antelación se promocionará el evento y se invitará a todos los padres de familias, pues la actividad tiene el propósito de establecer un vínculo cercano entre familias e institución.
- Estrategia de evaluación (rubrica anexo 6).

<b>Objetivo Específico:</b> Organizar el primer campeonato interno y juegos recreativos, actividad abierta a la comunidad como mecanismo para establecer y fortalecer una relación cercana entre escuela y población local.				
<b>Duración:</b> 4 horas tiempo aproximado				
<b>Descripción de Actividades</b>	<b>Participantes</b>	<b>Recursos o Materiales</b>	<b>Evaluación de la actividad</b>	<b>Indicador de Logro.</b>
Consultar a las personas estudiantes su disposición y aficiones deportivas.	Persona directora de la institución.	Balones de fútbol sala y voleibol, sacos, uniformes, entre otros	Como herramienta de evaluación se empleará un cuestionario a los participantes	-La comunidad respondió con la asistencia a la actividad.
Formular equipos por grados.	Funcionarios docentes.	según actividades recreativas acordadas.	(Anexo 6)	
Definir una fecha, día y hora del evento.	Padres de familias		-Rubrica de evaluación	
Comunicar a las familias el día, fecha y hora de la actividad (formulación del brochure)	Comunidad en general.			

Entrega de premios y reconocimientos a las personas ganadoras.	Personas y estudiantes.			
--	-------------------------	--	--	--

**Actividad: Organización constante de actividades abiertas a la comunidad como rifas o bingos.**

Como se señaló en las conclusiones de la investigación, la comunidad únicamente tiene mayor participación en los bingos realizados en el centro educativo. Por ende, es necesario realizarlos con mayor frecuencia con la intención de establecer un mecanismo de cooperación y una excelente herramienta para la recolección de fondos propios.

***Bingo Institucional.***

**Actividades.**

- Fijar una fecha con anticipación para la realización del evento.
- Formular una carta de solicitud de donaciones para presentarlas en los comercios, negocios y organizaciones del cantón.
- Entregar la carta de solicitud en cada uno de los comercios, negocios y cualquier persona u organización que pueda brindar ayuda con alguna donación.
- Conseguir la tómbola y cartones para el bingo.
- Alquilar las sillas y mesas para realizar el evento.
- Promocionar el evento con anticipación en toda la comunidad.
- Con la ayuda de docentes de la comunidad y personas estudiantes identificar e invitar a las personas emprendedoras de la localidad para que ofrezcan sus productos en la actividad.

- Estrategia de evaluación formativa; formulario de Google aplicado a las personas participantes.

<b>Objetivo Específico:</b> Organizar bingos como estrategia de recaudación de fondos propios, para la adquisición de recursos materiales y mejora continua del centro educativo.				
<b>Duración:</b> 2 horas tiempo aproximado				
<b>Descripción de Actividades</b>	<b>Participantes</b>	<b>Recursos o Materiales</b>	<b>Evaluación de la actividad</b>	<b>Indicador de Logro.</b>
Fijación de la fecha, día y hora de la actividad.	Persona directora de la institución.	-Cartas del bingo -Mesas	Se compartirá un formulario de Google	-Las personas de la comunidad asistieron al evento.
Formulación de la carta de solicitud de donaciones	Funcionarios docentes.	-Parlantes y micrófono -Tómbola	<b>(Ver anexo 7)</b>	-Se recaudaron fondos adicionales para la institución.
Entrega de la carta de solicitud a empresas, instituciones, personas y comercios.	Padres de familias	-Sillas -Brochur y volante de invitación -Recursos recibidos de las donaciones para entregar como premios.		
Gestión de materiales necesarios para la actividad.	Personas estudiantes			
Identificación e invitación a las personas emprendedoras de la localidad.	Comunidad en general			

## **Recomendaciones finales**

Para finalizar la propuesta de intervención realizada, es importante mencionar que en el contexto específico del centro educativo Escuela El Capulín se realizaron recomendaciones puntuales como el mejoramiento del ambiente a nivel de aula por las elevadas temperaturas que afectan el confort térmico, las medidas de resguardo como darle el mantenimiento correspondiente a la malla que cierra el centro educativo, para prevenir posibles actos delictivos y la pérdida de recursos materiales, así como la incorporación de los recursos tecnológicos. Es más fácil lograrlo una vez instaurada una relación y vínculo cercano y de cooperación mutua entre escuela y comunidad.

La adquisición de equipos tecnológicos como pantallas y computadoras incluso pueden ser solicitadas a empresas e instituciones que donan a los centros educativos este tipo de materiales. Por ejemplo, RECOPE, ARESEP, Asociación Creciendo Juntos, COLPER, entre otras empresas, organizaciones e instituciones que realizan donaciones de equipos tecnológicos a los centros educativos del país.

La adquisición de abanicos y la limpieza para el mantenimiento de la malla de seguridad se puede realizar con la cooperación de los padres de familia, implementando una campaña de limpieza:

**“Escuela El Capulín somos todos, construyamos y cuidemos nuestra esperanza”.**

- Con ayuda de los fondos propios recolectados por uno de los bingos realizados en la institución, se hace el volante de la campaña de limpieza, se fija un día y hora para su ejecución.

- Se comunica a las personas que desean asistir que la institución les brindará refrigerio y el almuerzo.
- Se les solicita llevar a los que tengan la posibilidad llevar herramientas de limpieza como rastrillos y machetes.
- A las personas participantes se les hará un certificado de reconocimiento para publicarlo en las redes sociales oficiales de la institución.
- Formulario de evaluación de la actividad.

<b>Objetivo Específico:</b> Organizar una campaña de limpieza con la intención de brindarle el mantenimiento respectivo a las instalaciones de la institución para prevenir posibles actos delictivos y la pérdida de recursos materiales que comprometan el funcionamiento eficiente y su desarrollo continuo.				
<b>Duración:</b> 8 horas tiempo aproximado				
<b>Descripción de Actividades</b>	<b>Participantes</b>	<b>Recursos o Materiales</b>	<b>Evaluación de la actividad</b>	<b>Indicador de Logro.</b>
Fijación de la fecha, día y hora de la campaña de limpieza.	Persona directora de la institución.	Guantes Escobas Rastrillos Machetes	Se compartirá un formulario de Google	-Las personas respondieron al llamado y participaron en la campaña de limpieza.
Creación del brochure y divulgación del evento.	Funcionarios docentes.	Bolsas -Insumos para la alimentación	<b>(Ver anexo 7)</b>	
Coordinación con la Junta de Educación para la gestión del almuerzo y refrigerio	Padres de familias	como: agua potable, refrescos, vasos, cucharas,		

Foto grupal de los participantes y creación del certificado de reconocimiento. Publicación en redes sociales de la institución	Personas estudiantes en la divulgación de la campaña.	platos y el almuerzo.		
--	---	-----------------------	--	--

### **Soda escolar.**

Con respecto a la reapertura de la soda escolar, se sugiere acelerar los procesos para su funcionamiento. En las sesiones con la Junta de Educación o Junta administrativa, tomar la decisión si dar en concesión del servicio de soda a particulares o brindar el servicio de forma directa, de conformidad con el canon 8 del Reglamento para el funcionamiento y administración del servicio de soda en los centros educativos públicos N° 36910-MEP-S, y en respeto de las disposiciones de la Ley de Contratación Administrativa.

Pues la apertura de la soda escolar funge como una posible fuente de ingresos adicionales para el centro educativo, y a la vez es una herramienta para promover la alimentación saludable, fomentar hábitos alimenticios adecuados en las personas estudiantes como uno de los principales aspectos considerados fines de la educación costarricense según los artículos 3, 13, 22 y 32 de la Ley Fundamental de Educación N° 2160 del año 1957.

## HERRAMIENTAS PARA EVALUAR LA PROPUESTA:

### 1. Evaluación para el concurso de construcción de materiales didácticos.

<b>“Concurso, imagino, construyo y aprendo, primera edición 2025”</b>		
<b>Nº</b>	<b>Criterio</b>	<b>Puntaje 1(mínimo) al 10(máximo)</b>
1	Se garantiza la participación de la comunidad	
2	¿Cómo calificarías la organización del concurso?	
3	Según tu punto de vista ¿Dirías que el evento fue interactivo?	
4	El evento te ayudó a obtener nuevos aprendizajes.	
5	¿Qué tan satisfecho (a) estás con el evento?	
6	El evento cumplió con tus expectativas.	
7	¿Qué calificación le darías al concurso realizado?	
8	¿Te gustaría que se continúe realizando este evento?	
9	¿Consideras que el concurso genera beneficios?	
10	Expresa algún comentario o sugerencias para mejorar el concurso.	

### 2. Evaluación para el taller

<b>“Planifica y Transforma”</b>		
<b>Nº</b>	<b>Criterio</b>	<b>Puntaje 1(mínimo) al 10(máximo)</b>
1	La actividad me generó nuevos conocimientos.	
2	¿Cómo calificarías la organización del evento?	
3	Según tu punto de vista ¿Dirías que el evento fue interactivo?	

4	Como docente consideras importante aprender a diseñar el PAT.	
5	¿Qué tan satisfecho (a) estás con el taller?	
6	El evento cumplió con tus expectativas.	
7	¿Qué calificación le darías al taller realizado?	
8	¿Te gustaría que se continúe realizando estas actividades?	
9	¿Consideras que el taller genera beneficios?	
10	Expresa algún comentario o sugerencias para mejorar futuras actividades similares.	

### 3. Evaluación del diario mural

<b>“Diario Mural”</b>		
<b>Nº</b>	<b>Criterio</b>	<b>Puntaje 1(mínimo) al 10(máximo)</b>
1	Consideras que la actividad es beneficiosa.	
2	Promueve la participación de todos los docentes de la institución.	
3	Según tu punto de vista ¿Dirías que la actividad es interactiva?	
4	Se han dado respuesta a las necesidades ahí plasmadas	
5	Se fomenta la toma de decisiones colectivas.	
6	¿Te gustaría que se continúe realizando esta actividad?	
7	Expresa algún comentario o sugerencias de mejora.	

#### 4. Evaluación del taller Construyendo mi escuela ideal

<b>“Mi escuela ideal”</b>		
<b>Nº</b>	<b>Criterio</b>	<b>Puntaje 1(mínimo) al 10(máximo)</b>
1	Garantiza la participación de todos los educandos.	
2	Se fomentan habilidades y destrezas del estudiantado.	
3	Se identifican las expectativas, necesidades y gustos del estudiantado.	
4	La actividad permitió mayor acercamiento y confianza con las personas estudiantes.	
5	Se fomenta la toma de decisiones colectivas.	
6	<b>Para estudiante</b>	Aprendiste algo nuevo con la actividad
7		¿Te gustaría que se continúe realizando esta actividad?
8	Expresa algún comentario o sugerencias de mejora.	

#### 5. Evaluación de la estrategia buzón de solicitudes o sugerencias institucionales.

<b>“Buzón de solicitudes y sugerencias”</b>		
<b>Nº</b>	<b>Criterio</b>	<b>Puntaje 1(mínimo) al 10(máximo)</b>
1	Garantiza la participación de todos los educandos.	
2	Se fomentan habilidades y destrezas del estudiantado.	
3	Se identifican las expectativas, necesidades y gustos del estudiantado.	
4	La actividad permitió mayor acercamiento y confianza con las personas estudiantes.	

5	Se expresan sugerencias por parte de las personas estudiantes.		
6	Se fomenta la toma de decisiones colectivas.		
7	7	¿Cómo evaluarías la forma de comunicación?	
Alumnos	8	¿Te gustaría que se continúe realizando este mecanismo?	
	9	Se te ha dado respuesta a tus solicitudes	
8	Expresa algún comentario o sugerencias de mejora.		

### 6. Rúbrica de evaluación para actividades abiertas a la comunidad

"Deportes y clases de bailes"		
Nº	Criterio	Puntaje 1(mínimo) al 10(máximo)
1	Se promueve la participación de la comunidad.	
2	¿Cómo calificarías la organización del evento?	
3	Según tu punto de vista ¿Dirías que el evento fue interactivo?	
4	La actividad me generó nuevos conocimientos	
5	¿Qué tan satisfecho (a) estás con la actividad?	
6	El evento cumplió con tus expectativas.	
7	¿Qué calificación le darías al evento realizado?	
8	¿Te gustaría que se continúen realizando estas actividades?	
9	Señala algún comentario o sugerencias para mejorar futuras actividades.	

### 7. Formulario de Evaluación campaña de limpieza y bingo institucional.

<b>“Escuela El Capulín somos todos, construyamos y cuidemos nuestra esperanza”</b>	
<b>Pregunta</b>	<b>Criterio</b>
¿Qué tan satisfecho (a) estás con la actividad?	Muy satisfecho(a), / Satisfecho(a), / Poco satisfecho(a)
¿Cómo calificarías la organización de la actividad?	Buena / Muy buena /Regular / Mala / Muy mala.
Estás dispuesto a volver a participar en actividades futuras.	SI /NO
¿El evento cumplió con tus expectativas?	SI, / NO
Señala algún comentario o sugerencias para mejorar futuras actividades.	

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu Alvarado, Y., Barrera Jiménez, A., Breijo Worosz, T. y Bonilla Vichot, I. (2018). El proceso de enseñanza-aprendizaje de los Estudios Lingüísticos: su impacto en la motivación hacia el estudio de la lengua. *Revista de educación Mendive*, 16(4), 610-623.  
<https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/1462>
- Addine Fernández, F. (2004). *Didáctica Teoría y Práctica*. Editorial Pueblo y Educación La Habana. <https://profesorailianartiles.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/03/didc3a1ctica.pdf>
- Anibal, L. (2007). Qué es la Educación. *Revista Venezolana de Educación Educere*, 11(39), 595-604. <https://www.redalyc.org/pdf/356/35603903.pdf>
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2014). Reglamento General de Juntas de Educación y Juntas Administrativas (Decreto Ejecutivo N.º 38249-MEP). *Sistema Costarricense de Información Jurídica*. [https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=76782](https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=76782)
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1944). Código de Educación (Ley N.º 2160). San José, Costa Rica.
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2014). Reglamento General de Patronatos Escolares (Decreto Ejecutivo N.º 37682-MEP). *Sistema Costarricense de Información Jurídica*. [https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=74887&nValor3=95681&strTipM=TC](https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=74887&nValor3=95681&strTipM=TC)
- Barba Miranda, L. C. y Delgado Vadivieso, K. (2021). Gestión escolar y liderazgo del directivo: Aporte para la calidad educativa. *Revista Educare- Segunda*

*Nueva Etapa* 2.0, 25(1), 284-309. <https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/1462>

Cabrera, R. (2 de agosto 2023). *Importancia en la gestión de recursos educativos*. Red Educa. Net. <https://www.rededuca.net/blog/educacion-y-docencia/gestion-recursos-educacion>

Calero José, J. y Munguía López, M. J. (2015) *Gestión que realiza la subdirectora, para suministrar recursos didácticos a los docentes del Instituto Público “Salomón Ibarra Mayorga” distrito V. Municipio de Managua, II semestre del año 2015* [Tesis de Pedagogía con mención en Administración de la Educación, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua]. Repositorio Institucional UNAM. <https://repositorio.unan.edu.ni/2539/>

Cárdenas Gutiérrez, C., Farías Martínez, G. y Méndez Castro, G. (2017). ¿Existe Relación entre la Gestión Administrativa y la Innovación Educativa? Un Estudio de Caso en Educación Superior. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 15(1), 19-35. <https://doi.org/10.15366/reice2017.15.1.002>

Castro Mena, A. (2018). *Modelo de Participación Funcional, Estructural y Participativo*. Ministerio de Educación Pública-Dirección de Gestión de Desarrollo Regional. [https://www.mep.go.cr/sites/default/files/2022-07/modelo-supervision\\_0.pdf](https://www.mep.go.cr/sites/default/files/2022-07/modelo-supervision_0.pdf)

Cabero Almenara, J. y Llorente Cejudo, M. (2013). La aplicación del juicio de experto como técnica de evaluación de las tecnologías de la información (TIC). *Revista de Tecnología de Información y Comunicación en Educación*, 7 (2),11-22. [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25165w/Cabero\\_J\\_LaAplicacionDelJuicio.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25165w/Cabero_J_LaAplicacionDelJuicio.pdf)

- Chacón, M. L. (2014). Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad. *Revista Omnia-Universidad del Zulia*, 20(2), 150-16. <https://www.redalyc.org/pdf/737/73735396006.pdf>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Editorial McGRAW-HILL/Ínteramericana Editores, S.A. DE C.V. <https://esmirnasite.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Collado Navarro, I. J. (2013). *El Director Escolar; Competencias, Funciones y características. Propuestas de Mejora del Centro* [Tesis de grado para master en gestión y dirección de centros educativos, Universidad CEU Cardenal Herrera]. <https://www.educa.jcyl.es/crol/es/recursos-educativos/director-escolar-competencias-funciones-caracteristicas-pro>
- Consejo Nacional de Rectores. (2021). *Octavo informe de la educación*. Repositorio Institucional CONARE. <https://repositorio.conare.ac.cr/handle/20.500.12337/8152>
- Consejo Superior de Educación. (2018). *El Centro Educativo de Calidad eje de la educación costarricense*. Ministerio de Educación Pública-Litografía e Imprenta Universal S. A. San José Costa Rica.
- Cortez Quesada, M. y Maira Salcedo, M. P. (2012). *Desarrollo de Instrumentos de Evaluación: pautas de observación*. Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación de México, INEE. <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/08/P2A356.pdf>
- Dirección General de Servicio Civil. (2021). *Director de enseñanza general básica de I y II ciclos. Área de Carrera Docente Manual Descriptivo de Clases Docentes*. [https://www.dgsc.go.cr/ts\\_clase\\_docente/Clases%20Docentes/Director\\_de\\_Ensenanza\\_General\\_Basica\\_1\\_\(I\\_y\\_II\\_ciclos\).pdf](https://www.dgsc.go.cr/ts_clase_docente/Clases%20Docentes/Director_de_Ensenanza_General_Basica_1_(I_y_II_ciclos).pdf)

- Farfán Cabrera, M.T. y Reyes Adan, I. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. *Revista REencuentro. Análisis de Problemas Universitarios*, 28 (73), 45-61. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34056722004>
- Flores Fatama, M. (2017). *Gestión Educativa del Director y Desempeño Docente en el IST Amazónico, Tarapoto San Martín, 2017* [Tesis de Maestría en Educación con Mención en Docencia y Gestión Educativa, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Digital Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/12829>
- García Colina, F. G., Juárez Hernández, S. C. y Salgado García, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana de Educación Superior*, 37(2), 206-216. <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v37n2/rces16218.pdf>
- García Lizano, N., Rojas Porras, M. y Campos Saborío, N. (2002). *La Administración Escolar para el Cambio y el Mejoramiento de las Instituciones Educativas – 1. Ed. – San José, C.R: Editorial de la Universidad de Costa Rica.* [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Kc-\\_rtXWipkC&oi=fnd&pg=PA11&dq=responsabilidad+del+director+para+la+obtencion+de+recursos+educativos+en+costa+rica&ots=\\_IQihNw\\_tS&sig=G\\_Mb88dBGXYUw5PZ5MKhso2zDtw#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Kc-_rtXWipkC&oi=fnd&pg=PA11&dq=responsabilidad+del+director+para+la+obtencion+de+recursos+educativos+en+costa+rica&ots=_IQihNw_tS&sig=G_Mb88dBGXYUw5PZ5MKhso2zDtw#v=onepage&q&f=false)
- García Quintero, N. C. y Varón Grimaldos, M. I. (2016). *Estrategias de Gestión Educativa para fortalecer la participación docente en el Sistema de Gestión de Calidad del Colegio Paulo VI IED* [Tesis de Maestría en Educación con Énfasis en gestión Educativa, Universidad Libre de Colombia]. Repositorio Institucional Unilibre. <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/9751>
- Glasserman Morales, L. D., Gavotto Nogales, O. I. y Ramírez Montalvo, N. A. (2016). *El papel de la gestión del director escolar en el programa Mi Compu.Mx.* *Revista Educación en la Sociedad del Conocimiento*, 17 (2), 91-108. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=535554762007>

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. (2006). *Metodología de la Investigación, cuarta Edición*. McGRAW-HILL/ Interamericana Editores, S.A. DE C.V. [https://drive.google.com/file/d/0B6KZdXriraz-clc4WHk4WUw3TEU/view?resourcekey=0-rMdy8vYI-fIVUD\\_1NZMLTw](https://drive.google.com/file/d/0B6KZdXriraz-clc4WHk4WUw3TEU/view?resourcekey=0-rMdy8vYI-fIVUD_1NZMLTw)
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGRAW-HILL EDUCATION/ Interamericana Editores, S.A. DE C.V. [https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_-\\_roberto\\_hernandez\\_sampieri.pdf](https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf)
- Marchesi, A. y Martín, E. (1998). *Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio, 21-47*. Editorial Madrid: Alianza.
- Martínez Aguirre, L. (2012). *La Administración Educativa*. Red Tercer Milenio S.C. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=F4DnDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA23&dq=administracion+educativa&ots=zQmPIZVE2T&sig=h2Jfm7kZS02LFmSCcyf5MQjdkfA#v=onepage&q=administracion%20educativa&f=false>
- Méndez Rodríguez, A. y Astudillo Moya, M. (2008). *La Investigación en la era de la Información Guía para Realizar la Bibliografía y Fichas de Trabajo*. Editorial Trillas, núm. 158, 161-165 <http://www.economia.unam.mx/academia/inae/pdf/inae1/u115.pdf>
- Miranda Calderón, L. A. y Rosabal, Victoria, S. (2018). La gestión directiva en escuelas unidocentes y dirección 1: Un desafío para alcanzar la equidad educativa en contextos rurales de Costa Rica. *Revista Educare*, 22(3), 198-227. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/ree/v22n3/1409-4258-ree-22-03-198.pdf>
- Mora Olate, M. L. (2020). Educación como disciplina y como objeto de estudio: aportes para un debate. *Revista Desde el Sur*, 12(1), 201-211. DOI: 10.21142/DES-1201-2020-0013

- Morales Navarro, C. (2019). *Análisis del perfil del gestor de la educación establecido en el Manual Descriptivo de puestos del Servicio Civil: un estudio por competencia en el colegio Elías Leiva Quirós* [Tesis de Maestría Profesional en Administración Educativa, Universidad De Costa Rica]. Sistema de Biblioteca Documentación e Información SIBDI. <https://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr/items/a0b9d069-9574-486c-b52a-ad975c0594a6>
- Moreno Lucas, F. M. (2013). La manipulación de los materiales como recurso didáctico en educación infantil. *Revistas Científicas Complutenses, Vol. 19 Núm. especial*, 329-337. [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_ESMP.2013.v19.42040](http://dx.doi.org/10.5209/rev_ESMP.2013.v19.42040)
- Moreno Lucas, F. M. (2015). Función Pedagógica de los Recursos Materiales en Educación Infantil. *Revista Vivat Academia, núm. 133*, 12-25. <https://www.redalyc.org/pdf/5257/525752885002.pdf>
- Pacheco-Granados, R. J., Robles Algarín, C. A. y Ospino Castro, A. (2018). Análisis de la Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas de los Niveles de Básica y Media en las Zonas Rurales de Santa Marta, Colombia. *Revista Información tecnológica, 29(5)*, 259-266. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642018000500259>
- Paniagua Esquivel, C. (2022). Uso de recursos didácticos y tecnologías digitales por parte de personas docentes itinerantes en Costa Rica. *Revista Innovaciones Educativas, 24(37)*, pp. 7-20. [https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S2215-41322022000200092&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S2215-41322022000200092&script=sci_arttext)
- Poma Guerrero, P. N. y Granda Ayabaca, D. (2020). El director escolar como líder de la comunidad educativa. *Revista Sociedad & Tecnología, 3(1)*, 29–38. <https://institutojubones.edu.ec/ojs/index.php/societec/article/view/59>
- Quesada Chen, E., Cerdas Montano, V. y Rosabal Victoria, S. (2020). Modelos de gestión pedagógica: Factores de participación, cambio e innovación en

centros educativos costarricenses. *Revista Electrónica Educare*, 24(2), 317-345. <http://doi.org/10.15359/ree.24-2.16>

Ramírez Azofeifa, I. L. (2015). *Las competencias profesionales de los gestores de la educación para su desempeño profesional en el circuito 06 en la dirección regional de Cartago* [Tesis de Maestría Profesional en Administración Educativa, Universidad De Costa Rica]. Sistema de Biblioteca Documentación e Información SIBDI. <https://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr/bitstreams/3788290a-61b6-40d4-a46f-cc91864a5fc5/download>

Rodríguez García, S., Herráiz Domingo, N., Prieto de la Higuera, M., Martínez Solla, M., Picazo Zabala, M., Castro Peláez, I. y Bernal Escámez, S. (2011). *Investigación Acción*. Centro de Recursos Computacionais. [https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/97/o/IA.\\_Madrid.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/97/o/IA._Madrid.pdf)

Romero Vela, S. L. y Santa María Relaiza, H. (2021). Factores que intervienen en la gestión educativa. *Revista Varela*, 21(58), 77-85. <http://revistavarela.uclv.edu.cu/index.php/rv/article/view/110/255>

Roque García, E., Guirado Rivero, V. y Rey Benguría, C. (2020). Recursos Pedagógicos y Didácticos para la Atención a las Preferencias Comunicativas en la Infancia Prescolar. *Revista Conrado*, 16(76), 471-476. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v16n76/1990-8644-rc-16-76-471.pdf>

Salas Madriz, F. E. (2003). La administración educativa y su fundamentación epistemológica Educación. *Revista Educación-Universidad de Costa Rica*, 27(1), 9-16. <https://www.redalyc.org/pdf/440/44027102.pdf>

Sammons, P., Hillman, J. y Mortimore, P. (sf). *Características clave de las escuelas eficaces: una revisión de la investigación sobre la eficacia escolar*. Institute Of Education Sciences. <https://eric.ed.gov/?id=ED389826>

- Satya Rosabal, V. y Barrantes Chinchilla, F. (2022). Gestión educativa. Una mirada desde el paradigma de la complejidad. *Revista Gestión de la Educación*, 8(1),1-16. <https://doi.org/10.15517/rge.v8i1.51764>
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Sage Publications.
- Seijo Echevarría, B., Iglesias Morrell, N., Hernández Gonzales, M. y Hidalgo García, C. (2010). Métodos y formas de organización del proceso de enseñanza-aprendizaje. Sus potencialidades educativas. *Revista Humanidades Médicas*, 10(2),1-30.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1727-81202010000200009](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-81202010000200009)
- Torres Valdivieso, S. y Mejía Villa, A. (2006). Una visión contemporánea del concepto de administración. *Pontificia Universidad Javeriana; Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, 19 (32), 111-133.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n32/v19n32a05.pdf>
- Touriñán López, J. M. (2021). El concepto de educación: La confluencia de criterios de definición, orientación formativa temporal y actividad común como núcleo de contenido de su significado. *Revista Boletín Redipe*, 10(6),33-84.  
<https://doi.org/10.36260/rbr.v10i6.1312>
- Universidad Católica Boliviana San Pablo. (2007). Origen y desarrollo de la administración. *Revista Perspectivas*, núm. 20, 45-54.  
<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331004.pdf>
- Uribe Zapata, A. (2018). Concepto y prácticas de educación expandida: Una revisión de la literatura académica. *Revista Agora U.S.B*, 18(1), 278-293.  
<https://doi.org/10.21500/16578031.3456>
- Valles e Rojas, M., Rodríguez Jesús, H., Del Valle Giraldoth, D., Rojas Chacín, O. y Jiménez Reyes, D. (2017). Gestión del director para el fortalecimiento del proceso educativo en las escuelas primaria. *Editorial Politécnico*

*Grancolombiano*, *Panorama*, 11(20), 1-19.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6138936.pdf>

Valverde Quirós, M. (2015). Administración educativa y la gestión de los conflictos estudiantiles. *Revista Gestión de la Educación-Escuela de Administración Educativa*, 5 (1), 35-64. <http://dx.doi.org/10.15517/rge.v5i1.17842>

Vargas Murillo, G. (2017). Recursos Didácticos en el Proceso Enseñanza Aprendizaje. *Revista Cuadernos*, 58(1), 68-74.  
[http://www.scielo.org.bo/pdf/chc/v58n1/v58n1\\_a11.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/chc/v58n1/v58n1_a11.pdf)

Vargas Murillo, G. (2017). Recursos educativos didácticos en el proceso de enseñanza aprendizaje. *Revista Cuadernos*, 58(1), 68-74.  
[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1652-67762017000100011](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1652-67762017000100011)

Yin, R. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6.<sup>a</sup> ed.). Sage Publications.

## Referencias bibliográficas de la propuesta

Asamblea Legislativa de la Republica de Costa Rica. (1957). *Ley Fundamental de Educación, N° 2160*. Sistema Costarricense de Información Jurídica-SCIJ. [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=31427](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=31427)

Asamblea Legislativa de la Republica de Costa Rica. (2013). *Reglamento para el funcionamiento y administración del servicio de soda en los centros educativos públicos, N° 37869-MEP-S*. Sistema Costarricense de Información Jurídica-SCIJ. [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?%20param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=75439&nValor3=93561&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?%20param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=75439&nValor3=93561&strTipM=TC)

Calero José, J. y Munguía López, M. J. (2015) *Gestión que realiza la subdirectora, para suministrar recursos didácticos a los docentes del Instituto Público “Salomón Ibarra Mayorga” distrito V. Municipio de Managua, II semestre del año 2015* [Tesis de Pedagogía con mención en Administración de la Educación, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua]. Repositorio Institucional UNAM. <https://repositorio.unan.edu.ni/2539/>

Campos Céspedes, J., Cascante Ramírez, J. Y Ruiz Chaves, W. (2021). *Experiencias de gestión educativa en el contexto de la emergencia sanitaria por COVID-19*. Ministerio de Educación Pública. Dirección de Recursos Tecnológicos en Educación. 1. ed.-- San José, Costa Rica. <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/2024-02/experiencias-gestion-educativa.pdf>

Chacón, M. L. (2014). Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad. *Revista Omnia-Universidad del Zulia*, 20(2), 150-16. <https://www.redalyc.org/pdf/737/73735396006.pdf>

- Collado Navarro, I. J. (2013). *El Director Escolar; Competencias, Funciones y características. Propuestas de Mejora del Centro* [Tesis de grado para master en gestión y dirección de centros educativos, Universidad CEU Cardenal Herrera]. <https://www.educa.jcyl.es/crol/es/recursos-educativos/director-escolar-competencias-funciones-caracteristicas-pro>
- Concha Abarca, J., Quispe Choque, M. y Quispe Choque, M, E. (2023) Importancia del uso de las herramientas digitales en la inclusión educativa. *Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(29), 1374 – 1386. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i29.598>
- Consejo Superior de Educación. (2008). *El Centro Educativo de Calidad eje de la educación costarricense*. Ministerio de Educación Pública-Litografía e Imprenta Universal S. A. San José Costa Rica.
- Consejo Superior de Educación. (2017). *Política educativa La Persona; Centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad*. Ministerio de Educación Pública-Litografía e Imprenta Universal S. A. San José Costa Rica.
- Farfán Cabrera, M.T. y Reyes Adan, I. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. *Revista REencuentro. Análisis de Problemas Universitarios*, 28 (73), 45-61. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34056722004>
- García Colina, F. G., Juárez Hernández, S. C. y Salgado García, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana de Educación Superior*, 37(2), 206-216. <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v37n2/rces16218.pdf>
- Instituto Mixto de Ayuda Social. (31 de mayo de 2025). *Donación de bienes*. <https://www.imas.go.cr/es/beneficios/donacion-de-bienes0#:~:text=Donaci%C3%B3n%20de%20bienes%20%7C%20Instituto%20Mixto%20de%20Ayuda%20Social>

- Ministerio de Educación de Chile. (2015). *Estrategias para fortalecer la participación de la comunidad escolar*. <https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2018/07/H2-Estrategias-participacion-comunidad-escolar.pdf>
- Moreno Lucas, F. M. (2013). La manipulación de los materiales como recurso didáctico en educación infantil. *Revistas Científicas Complutenses, Vol. 19 Núm. especial*, 329-337. [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_ESMP.2013.v19.42040](http://dx.doi.org/10.5209/rev_ESMP.2013.v19.42040)
- Moreno Lucas, F. M. (2015). Función Pedagógica de los Recursos Materiales en Educación Infantil. *Revista Vivat Academia, núm. 133*, 12-25. <https://www.redalyc.org/pdf/5257/525752885002.pdf>
- Refinadora Costarricense de Petróleo. (31 de mayo de 2025). *Programa Somos Costa Rica*. <https://www.recope.go.cr/servicios/programa-somoscostarica/>
- Salas Madriz, F. E. (2003). La administración educativa y su fundamentación epistemológica Educación. *Revista Educación-Universidad de Costa Rica, 27(1)*, 9-16. <https://www.redalyc.org/pdf/440/44027102.pdf>
- Valverde Quirós, M. (2015). Administración educativa y la gestión de los conflictos estudiantiles. *Revista Gestión de la Educación-Escuela de Administración Educativa, 5 (1)*, 35-64. <http://dx.doi.org/10.15517/rge.v5i1.17842>
- Vargas Murillo, G. (2017). Recursos Didácticos en el Proceso Enseñanza Aprendizaje. *Revista Cuadernos, 58(1)*, 68-74. [http://www.scielo.org.bo/pdf/chc/v58n1/v58n1\\_a11.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/chc/v58n1/v58n1_a11.pdf)
- Vargas Murillo, G. (2017). Recursos educativos didácticos en el proceso de enseñanza aprendizaje. *Revista Cuadernos, 58(1)*, 68-74. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1652-67762017000100011](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1652-67762017000100011)

## ANEXOS



Universidad de Costa Rica  
Sede Guanacaste  
Maestría Profesional en Administración Educativa  
Primer semestre 2025

### Entrevista N°1

#### **Entrevista dirigida a la persona directora del centro educativo Escuela El Capulín.**

##### **Estimada persona directora.**

El objetivo de la entrevista es “Analizar las estrategias administrativas empleadas en la gestión de recursos materiales necesarios en la escuela El Capulín, circuito 01, Cantón Liberia, durante el primer semestre 2025”. Su opinión es de gran relevancia y utilidad para desarrollar el trabajo de investigación.

Es importante resaltar, la información suministrada es estrictamente confidencial. Es decir, las respuestas serán procesadas de forma anónima, por ende, en el documento no se debe escribir su nombre.

Muchas gracias de antemano por su colaboración.

**Instrucciones:** el instrumento consta con un total de 12 interrogantes que procuran conocer su opinión sobre el tema en estudio.

El proceso de gestión administrativa implica una variedad de acciones, la distribución de responsabilidades y obligaciones administrativas, con la intención de fortalecer la mejora continua del centro educativo.

**Centro Educativo:** \_\_\_\_\_

**Provincia:** \_\_\_\_\_, **Cantón:** \_\_\_\_\_, **Barrio:** \_\_\_\_\_

**Sujeto 1 (uno).**

**Preguntas**

1. Desde la gestión administrativa ¿Cuáles actividades se realizan para identificar las principales limitaciones en cuanto a la disponibilidad de recursos materiales educativos del centro educativo? #1OE

---

---

---

---

---

---

2. Desde la gestión administrativa ¿Cuáles son las gestiones que realiza para la obtención de recursos materiales? #1OE

---

---

---

---

---

3. ¿En la confección del PAT cómo clasifica los recursos materiales según su función o tipo? #1OE

---

---

---

---

---

---

4. ¿Cómo se determina la adquisición de los recursos materiales más prioritarios en el centro educativo? #1OE

---

---

---

---

---

5. ¿Cuáles procedimientos que realiza como parte de las estrategias de gestión, considera importante para la adquisición de los recursos materiales necesarios en la mediación pedagógica? ¿Por qué? #2OE

---

---

---

---

6. ¿Señale los beneficios de realizar procedimientos de adquisición de recursos materiales en el proceso de enseñanza-aprendizaje y un centro educativo de calidad? #2OE

---

---

---

---

7. ¿De qué manera la gestión eficiente de los recursos materiales mejora la calidad educativa? #2OE

---

---

---

---

8. ¿Cuáles procedimientos de la gestión eficaz han logrado responder a las necesidades de los recursos materiales que presenta el centro educativo? #3OE

---

---

---

---

9. ¿Cuáles son las estrategias implementadas para la distribución de los recursos didácticos entre los funcionarios docentes y estudiantes en función de las necesidades de la población educativa? #3OE

---

---

---

---

10. ¿Con qué frecuencia se revisa el estado y se actualizan las necesidades de recursos materiales en el centro educativo? #3OE

---

---

---

---

---

11. En la elaboración del plan anual de trabajo institucional se requiere la participación de un conjunto de actores. ¿Promueve la participación de las personas docentes para la toma de decisiones colectiva en la confección del PAT de la institución? ¿Cómo? #3OE

---

---

---

---

12. ¿En la confección del PAT promueve el trabajo en equipo con la participación de la comunidad (coordinación con Juntas) para tomar decisiones conjuntas? Brinde una breve explicación. #1OE

---

---

---

---

---



Universidad de Costa Rica  
Sede Guanacaste  
Maestría Profesional en Administración Educativa  
Primer semestre 2025

## Entrevista N° 2

### Entrevista dirigida a las personas docentes del centro educativo “Escuela El Capulín”.

#### Estimada persona docente.

El objetivo de la entrevista es “Analizar las estrategias administrativas empleadas en la gestión de recursos materiales necesarios en la escuela El Capulín, circuito 01, Cantón Liberia, durante el primer semestre 2025”. Pues la finalidad de la investigación es realizar un análisis de las estrategias administrativas implementadas en la gestión de recursos materiales necesarios en la institución, se pretende identificar las estrategias, determinar la importancia de estas y su incidencia en un centro educativo de calidad, se procura analizar la eficacia de los procedimientos administrativos efectuados, para la adquisición, distribución y uso de los recursos materiales. Por ende, su opinión es de gran relevancia y utilidad para desarrollar el trabajo de investigación.

Es importante resaltar, la información suministrada es estrictamente confidencial. Es decir, las respuestas serán procesadas de forma anónima, por ende, en el documento no se debe escribir su nombre.

Muchas gracias de antemano por su colaboración.

**Instrucciones:** el instrumento consta con un total de 14 interrogantes que procuran conocer su opinión sobre el tema en estudio. Para cada pregunta tendrá un tiempo aproximado de 2 minutos para brindar su respuesta.

El proceso de gestión administrativa implica una variedad de acciones, la distribución de responsabilidades y obligaciones administrativas, con la intención de fortalecer la mejora continua del centro educativo.

**Centro Educativo:** \_\_\_\_\_

**Provincia:** \_\_\_\_\_, **Cantón:** \_\_\_\_\_, **Barrio:** \_\_\_\_\_

**Sujeto 6(seis).**

**Preguntas**

1. ¿Tiene conocimiento sobre las gestiones que se realizan desde la dirección del centro educativo para la obtención de recursos materiales? #1OE

Si \_\_\_\_, No \_\_\_\_\_. Justifique su respuesta, mencione alguna de estas gestiones.

---

---

---

2. ¿Conoce cuál es el procedimiento que implementa la dirección para identificar los recursos materiales prioritarios para el centro educativo? #1OE

Si, \_\_\_\_\_, No, \_\_\_\_\_. Explique.

---

---

---

3. ¿Conoce usted si se realiza por parte de la administración algún diagnóstico para identificar las principales limitaciones (necesidades) del centro educativo en cuanto a la disponibilidad de recursos materiales educativos? #1OE

#1OE

---

---

---

4. En cuanto a los recursos materiales ¿Cuáles considera que son los más prioritarios para llevar a cabo un buen proceso de enseñanza-aprendizaje? #2OE

#2OE

---

---

---

5. ¿Cuál es la incidencia que tiene el uso de recursos materiales en el proceso de enseñanza-aprendizaje? #2OE

---



---



---



---

6. ¿Cuáles son las ventajas del uso de los recursos materiales en el proceso educativo? #2OE

---



---



---



---

7. ¿Mencione posibles desventajas que ocasiona la carencia de recursos materiales en el proceso de enseñanza – aprendizaje? #2OE

---



---



---



---

8. ¿Con qué frecuencia utiliza los siguientes recursos materiales en la mediación pedagógica? #3OE

9.

<b>Recursos</b>	<b>Mucho</b>	<b>Poco</b>	<b>Nunca</b>
Material permanente:			
Pizarra			
Cuadernos			
Reglas			
Computadoras			
Celulares			
Tablet			
Impresora			

Material Informativo:			
Mapas (esfera)			
Murales			
Libros			
Equipo de cómputos			
Diccionarios			
Revistas			
Material audiovisual:			
Vídeos			
Películas			
Audio			
Otros			

**10.** Mencione las principales necesidades presentes en la institución, en cuanto a la disponibilidad (recursos faltantes) y condición (estado) de recursos materiales #3OE

---



---



---



---

**11.** Considera que en este centro educativo ¿Se logra responder a las necesidades presentadas de recursos materiales, en cuanto a la disponibilidad (existencia), calidad y condición (estado)? Justifique su respuesta. #3OE

---



---

---

---

**12.** En este centro educativo ¿Existe un mecanismo (plan o proceso) de distribución de los recursos materiales? ¿Describa este mecanismo? #3OE

---

---

---

**13.** ¿Considera que existe una correcta distribución de los recursos materiales en función de las necesidades de la población educativa? Explique. #3OE

---

---

---

---

**14.** ¿En la confección del plan anual de trabajo se promueve la participación de las personas docentes para tomar decisiones colectivas? #3OE

---

---

---

---

**15.** ¿Considera que desde la dirección se promueve la participación de la comunidad educativa para la toma de decisiones, el trabajo en equipo y una organización eficiente en beneficio de la institución? Explique. #3OE

---

---

---

---



Universidad de Costa Rica  
Sede Guanacaste  
Maestría Profesional en Administración Educativa  
Primer semestre 2025

### Entrevista N° 3

#### Entrevista dirigida a las personas estudiantes del centro educativo “Escuela El Capulín”.

##### Estimada persona estudiante.

El objetivo de la entrevista es “Analizar las estrategias administrativas empleadas en la gestión de recursos materiales necesarios en la escuela El Capulín, circuito 01, Cantón Liberia, durante el primer semestre 2025”. Su opinión es de gran relevancia y utilidad para desarrollar el trabajo de investigación.

Es importante resaltar, la información suministrada es estrictamente confidencial. Es decir, las respuestas serán procesadas de forma anónima, por ende, en el documento no se debe escribir su nombre.

De antemano, muchas gracias por su colaboración.

**Instrucciones:** el instrumento consta con un total de 13 interrogantes que procuran conocer su opinión sobre el tema en estudio. Para cada pregunta tendrá un tiempo aproximado de 1.5 minutos para brindar su respuesta.

La labor como directora implica una variedad de acciones, la distribución de responsabilidades y obligaciones administrativas, con la intención de fortalecer la mejora continua del centro educativo.

##### **Definición de conceptos en lenguaje sencillo:**

**Ambiente del aula:** se refiere si el salón es cómodo, apropiado y agradable en cuanto a la iluminación, espacio y temperatura.

**Sugerir mejoras:** decir cómo hacerlo mejor

**Organizar:** se refiere a ordenar y poner a disposición de los estudiantes,

**Con qué frecuencia:** se refiere a cada cuánto, muchas o pocas veces.

**Centro Educativo:** \_\_\_\_\_

**Provincia:** \_\_\_\_\_, **Cantón:** \_\_\_\_\_, **Barrio:** \_\_\_\_\_

**Sujeto 1 (uno).**

**Preguntas**

1. ¿De qué manera crees que la escuela consigue los materiales que necesitas para aprender? #1OE

---

---

---

2. ¿Has participado en actividades donde los estudiantes ayuden a conseguir materiales para la escuela? Si es así, ¿cómo fue la experiencia? #1OE

---

---

---

3. Sabes si la persona directora ha preguntado ¿qué materiales necesitan en el aula? Si, \_\_\_\_\_, NO, \_\_\_\_\_ #1OE

---

4. ¿Con cuáles materiales te gusta aprender? #2OE

---

---

---

5. ¿Cómo te gustaría que sean las clases? ¿Porqué? #2OE

---

---

---

6. ¿Consideras que el ambiente dentro del aula (temperatura) es adecuado (apropiado)? ¿Porqué? #2OE

Si\_\_\_\_\_, No\_\_\_\_\_

---



---



---



---

7. ¿En la escuela existen los siguientes recursos?

<b>Recursos</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>Material permanente:</b>		
Pizarra		
Cuadernos		
Reglas		
Computadoras		
Celulares Inteligentes		
Tablet		
Impresora		
<b>Material Informativo:</b>		
Mapas (esfera)		
Murales		
Libros		
Equipo de cómputos		
Diccionarios		
Revistas		
<b>Material audiovisual:</b>		
Vídeos		
Películas		
Audio		
Otros		

8. ¿Con qué frecuencia se utilizan los siguientes recursos materiales en las clases para que puedas entender mejor la materia? #3OE

<b>Recursos</b>	<b>Mucho</b>	<b>Poco</b>	<b>Nunca</b>
<b>Material permanente:</b>			
Pizarra			
Cuadernos			
Reglas			
Computadoras			
Celulares			
Tablet			
Impresora			
<b>Material Informativo:</b>			
Mapas (esfera)			
Murales			
Libros			
Equipo de cómputos			
Diccionarios			
Revistas			
<b>Material audiovisual:</b>			
Vídeos			
Películas			
Audio			
Otros			

9. Si pudieras sugerir mejoras en la forma en que la escuela obtiene y usa los recursos, ¿qué recomendarías? #3OE

---



---

---

---

10. ¿Consideras que los materiales con los que cuenta la institución son los que se necesitan para aprender? #3OE

---

---

---

11. ¿Cuál crees que es el recurso material que más necesita el centro educativo? #3OE

---

---

---

12. ¿Consideras que la escuela usa bien los materiales que tiene o crees que se podrían usar de otra manera para aprovechar mejor? ¿Por qué? #3OE

---

---

---

---

13. ¿Qué opinas sobre la forma en que la directora y los profesores organizan los materiales para que todos los estudiantes puedan usarlos? #3OE

---

---

---

---



Universidad de Costa Rica  
Sede Guanacaste  
Maestría Profesional en Administración Educativa  
Primer semestre 2025

### Guía de observación (responde a los objetivos 1 y 2)

#### Objetivo

El propósito es “Analizar las estrategias administrativas empleadas en la gestión de recursos materiales necesarios en la escuela El Capulín, circuito 01, Cantón Liberia, durante el primer semestre 2025”, para la obtención de recursos materiales necesarios en la labor pedagógica. A demás se pretende constatar a través de la observación, los recursos materiales existentes en el centro educativo y la condición en que se encuentran.

El proceso de gestión administrativa implica una variedad de acciones, la distribución de responsabilidades y obligaciones administrativas, con la intención de fortalecer la mejora continua del centro educativo.

**Centro Educativo:** \_\_\_\_\_

**Provincia:** \_\_\_\_\_, **Cantón:** \_\_\_\_\_, **Barrio:** \_\_\_\_\_

Rasgo por observar	Si	No	Observaciones (cantidad y estado)
Plan Anual de Trabajo			
Proceso de Adquisición y Distribución de Materiales			

Infraestructura			
Ambiente de aula			
Zonas verdes			
Papel			
Mapas.			
Láminas.			
Reglas.			
Compás.			
Lápices.			
Lápices de colores.			
Diccionarios.			
Libros de texto.			
Cuadernos.			
Enciclopedias.			
Revistas.			
Esferas.			

Maquetas.			
Pizarras.			
Murales.			
Computadoras.			
Tablets.			
Proyector.			
Pantalla.			
Equipo de audio (parlantes).			
Internet.			
Fotocopiadora.			
Otros			

<b>Recurso Material</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades y Amenazas</b>
Plan Anual de Trabajo		
Infraestructura		
Zonas verdes		

Papel.		
Mapas.		
Láminas.		
Reglas.		
Compas.		
Lápices.		
Lápices de colores.		
Diccionarios.		
Libros de texto.		
Cuadernos.		
Enciclopedias.		
Revistas.		
Esferas.		
Maquetas.		
Pizarras.		
Murales.		

Computadoras.		
Tablets.		
Proyector.		
Pantalla.		
Equipo de audio (parlantes).		
Internet.		
Fotocopiadora.		
Otros		

## Anexos de la Propuesta

### Anexo 1.

**Evaluación para el concurso de construcción de materiales didácticos.**

<b><i>“Concurso, imagino, construyo y aprendo, primera edición 2025”</i></b>		
<b>Nº</b>	<b>Criterio</b>	<b>Puntaje 1(mínimo) al 10(máximo)</b>
<b>1</b>	Se garantiza la participación de la comunidad	
<b>2</b>	¿Cómo calificarías la organización del concurso?	
<b>3</b>	Según tu punto de vista ¿Dirías que el evento fue interactivo?	
<b>4</b>	El evento te ayudó a obtener nuevos aprendizajes.	
<b>5</b>	¿Qué tan satisfecho (a) estás con el evento?	
<b>6</b>	El evento cumplió con tus expectativas.	
<b>7</b>	¿Qué calificación le darías al concurso realizado?	
<b>8</b>	¿Te gustaría que se continúe realizando este evento?	
<b>9</b>	¿Consideras que el concurso genera beneficios?	
<b>10</b>	Expresa algún comentario o sugerencias para mejorar el concurso.	

### Anexo 2.

**Evaluación para el taller**

<b><i>“Planifica y Transforma”</i></b>		
<b>Nº</b>	<b>Criterio</b>	<b>Puntaje 1(mínimo) al 10(máximo)</b>
<b>1</b>	La actividad me generó nuevos conocimientos.	
<b>2</b>	¿Cómo calificarías la organización del evento?	

3	Según tu punto de vista ¿Dirías que el evento fue interactivo?	
4	Como docente consideras importante aprender a diseñar el PAT.	
5	¿Qué tan satisfecho (a) estás con el taller?	
6	El evento cumplió con tus expectativas.	
7	¿Qué calificación le darías al taller realizado?	
8	¿Te gustaría que se continúe realizando estas actividades?	
9	¿Consideras que el taller genera beneficios?	
10	Expresa algún comentario o sugerencias para mejorar futuras actividades similares.	

### Anexo 3.

#### Evaluación del diario mural

"Diario Mural"		
Nº	Criterio	Puntaje 1(mínimo) al 10(máximo)
1	Consideras que la actividad es beneficiosa.	
2	Promueve la participación de todos los docentes de la institución.	
3	Según tu punto de vista ¿Dirías que la actividad es interactiva?	
4	Se han dado respuesta a las necesidades ahí plasmadas	
5	Se fomenta la toma de decisiones colectivas.	
6	¿Te gustaría que se continúe realizando esta actividad?	
7	Expresa algún comentario o sugerencias de mejora.	

#### Anexo 4.

##### Evaluación del taller Construyendo mi escuela ideal

<b>“Mi escuela ideal”</b>					
<b>Nº</b>	<b>Criterio</b>	<b>Puntaje 1(mínimo) al 10(máximo)</b>			
1	Garantiza la participación de todos los educandos.				
2	Se fomentan habilidades y destrezas del estudiantado.				
3	Se identifican las expectativas, necesidades y gustos del estudiantado.				
4	La actividad permitió mayor acercamiento y confianza con las personas estudiantes.				
5	Se fomenta la toma de decisiones colectivas.				
6	<table border="1"> <tr> <td rowspan="2" style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>Para estudiante</b></td> <td>Aprendiste algo nuevo con la actividad</td> </tr> <tr> <td>¿Te gustaría que se continúe realizando esta actividad?</td> </tr> </table>	<b>Para estudiante</b>	Aprendiste algo nuevo con la actividad	¿Te gustaría que se continúe realizando esta actividad?	
<b>Para estudiante</b>			Aprendiste algo nuevo con la actividad		
	¿Te gustaría que se continúe realizando esta actividad?				
7					
8	Expresa algún comentario o sugerencias de mejora.				

#### Anexo 5.

##### Evaluación de la estrategia buzón de solicitudes o sugerencias institucionales.

<b>“Buzón de solicitudes y sugerencias”</b>		
<b>Nº</b>	<b>Criterio</b>	<b>Puntaje 1(mínimo) al 10(máximo)</b>
1	Garantiza la participación de todos los educandos.	
2	Se fomentan habilidades y destrezas del estudiantado.	
3	Se identifican las expectativas, necesidades y gustos del estudiantado.	

4	La actividad permitió mayor acercamiento y confianza con las personas estudiantes.		
5	Se expresan sugerencias por parte de las personas estudiantes.		
6	Se fomenta la toma de decisiones colectivas.		
7	7	¿Cómo evaluarías la forma de comunicación?	
Alumnos	8	¿Te gustaría que se continúe realizando este mecanismo?	
	9	Se te ha dado respuesta a tus solicitudes	
8	Expresa algún comentario o sugerencias de mejora.		

#### Anexo 6.

#### Rúbrica de evaluación para actividades abiertas a la comunidad

"Deportes y clases de bailes"		
Nº	Criterio	Puntaje 1(mínimo) al 10(máximo)
1	Se promueve la participación de la comunidad.	
2	¿Cómo calificarías la organización del evento?	
3	Según tu punto de vista ¿Dirías que el evento fue interactivo?	
4	La actividad me generó nuevos conocimientos.	
5	¿Qué tan satisfecho (a) estás con la actividad?	
6	El evento cumplió con tus expectativas.	
7	¿Qué calificación le darías al evento realizado?	
8	¿Te gustaría que se continúen realizando estas actividades?	
9	Señala algún comentario o sugerencias para mejorar futuras actividades.	

### Anexo 7.

#### Formulario de Evaluación campaña de limpieza y bingo institucional.

<b>“Escuela El Capulín somos todos, construyamos y cuidemos nuestra esperanza”</b>	
<b>Pregunta</b>	<b>Criterio</b>
¿Qué tan satisfecho (a) estás con la actividad?	Muy satisfecho(a), / Satisfecho(a), / Poco satisfecho(a)
¿Cómo calificarías la organización de la actividad?	Buena / Muy buena /Regular / Mala / Muy mala.
Estás dispuesto a volver a participar en actividades futuras.	SI /NO
El evento cumplió con tus expectativas	SI, / NO
Señala algún comentario o sugerencias para mejorar futuras actividades.	