

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIO DE POSGRADO

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN
DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN COSTARRICENSE (MECEC), DENTRO DEL
MARCO DE LA GESTIÓN DIRECTIVA, EN EL LICEO DE ASERRÍ, DURANTE EL
CURSO LECTIVO 2022**

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

SUSTENTANTE

JÉSSICA LUCÍA ABARCA SANABRIA

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

Sede Atlántico, Recinto Turrialba

2024

DEDICATORIA

A mi padre y a mi madre, por sus sacrificios invaluable para lograr ofrecerme las mejores oportunidades. Mi papá es el mejor del mundo; papito de mi alma, tu partida es imposible de superar, eres irremplazable en mi vida, casi me rindo por tu pérdida, pero recordé que celebraste conmigo cuando me aceptaron en este posgrado; tú siempre orgulloso de mí y de mis ideales, soñando conmigo, enseñándome a ser la mejor versión de mí con tu gran ejemplo; nunca dudaste que podría lograrlo, este trabajo es un triunfo que siempre supiste que gozaría. Te llevo en mi corazón.

A mi esposo por su apoyo incondicional y comprensión, siempre creyendo en mis capacidades.

A mis hijas por ser el motor que me impulsa cada día a ser mejor persona y profesional.

Jéssica Lucía Abarca Sanabria

AGRADECIMIENTOS

A Dios, todo poderoso, por el regalo de la vida y por llenarme de sabiduría y entendimiento.

A mi tutora, M.A.Ed. Ana Mariela Cervantes Obando, por su gran dedicación, su guía durante todo el proceso y su aporte a la calidad de la educación costarricense, no tengo palabras para agradecer tan loable labor.

A los lectores, por sus consejos y aportes que enriquecieron esta investigación.

Al personal del Liceo de Aserrí, por su apertura y colaboración para la elaboración de este trabajo.

EPÍGRAFE

*“Nunca pares, no te conformes hasta que lo que hagas sea bueno, lo bueno sea mejor
y lo mejor sea excelente”*

Anónimo.

HOJA DE APROBACIÓN

HOJA DE APROBACIÓN

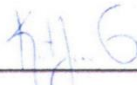
Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa.



Dr. Victor Hugo Orozco Delgado
Representante de la Decanatura
Sistema de Estudios de Posgrado



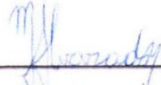
M.A.E. Mariela Cervantes Obando
Profesora Guía



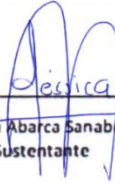
M.A.E. Kenneth Jiménez González
Lector



M.A.E. Jerson Moya Calderón
Lector



M.A.E. Marco Alvarado Barboza
Director
Programa de Posgrado en Administración Educativa



Jéssica Abarca Sanabria
Sustentante

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS	III
EPÍGRAFE	IV
HOJA DE APROBACIÓN	V
TABLA DE CONTENIDO	V
RESUMEN EN ESPAÑOL	XII
ABSTRACT	XIV
LISTA DE TABLAS	XVI
LISTA DE FIGURAS	XVII
LISTA DE ABREVIATURAS	XIX
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Presentación	1
1.2. Contextualización social y educativa	1
1.3. Relevancia del problema de investigación	6
1.4. Interrogantes de la investigación	10
1.5. Objetivos	10
1.5.1. Objetivos generales	10
1.5.2. Objetivos específicos	11
1.6. Referentes contextuales del objeto de estudio	11
CAPÍTULO II: ESTADO DEL ARTE	14
2.1. Presentación	14
2.2. Trabajos internacionales	15
2.3. Trabajos nacionales	21
2.4. Aproximación teórica-metodológica en relación con el objeto de estudio	26
CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL	28
3.1. Presentación	28
3.2. Constitución política de Costa Rica	28

3.3. Ley Nº1362: Creación del Consejo Superior de Educación Pública -----	29
3.4. Ley Nº2160: Ley Fundamental de educación -----	30
3.5. Ley Nº3481: Ley orgánica del Ministerio de Educación Pública.-----	30
3.6. Decreto ejecutivo 21896-MEP-----	31
3.7. Decreto ejecutivo 36451-MEP-----	31
3.8. Decreto Ejecutivo 38170-MEP-----	31
3.9. Directriz DM-004-01-2011-----	32
3.10. Circular DM-024-09-13 -----	33
3.11. Directriz DM-1502-10-14-----	33
3.12. Fundamento legal de la directriz vigente-----	33
3.13. Proceso de implementación-----	34
3.14. Estructura, organización y ámbitos de aplicación-----	35
3.15. Contenido presupuestario -----	37
3.16. Obligatoriedad-----	37
3.17. Directriz DM-0922-06-2023 -----	37
CAPÍTULO IV: MARCO TEÓRICO-----	38
4.1. Presentación-----	38
4.2. Educación-----	39
4.2.1. Conceptualización de educación -----	39
4.2.2. La educación como derecho y tarea fundamental del estado -----	40
4.2.3. La educación como proceso individual y social -----	43
4.2.4. La educación y las políticas del estado -----	45
4.2.5. Calidad de la educación-----	46
4.2.6. Educación en tiempos de pandemia-----	48
4.3. Administración -----	50
4.3.1. Conceptualización de Administración -----	50
4.3.2. Planeación -----	55
4.3.3. Organización-----	58
4.3.4. Dirección -----	62
4.3.5. Control-----	68
4.4. Administración de la educación-----	75
4.5. Gestión-----	78

4.5.1. Conceptualización de gestión -----	78
4.5.2. Gestión educativa-----	79
4.5.3. Gestión directiva -----	80
4.5.4. El gestor educativo -----	81
4.6. Evaluación-----	83
4.6.1. <i>Conceptualización de evaluación</i> -----	83
4.6.2. Evaluación institucional-----	84
4.6.3. Funciones de la evaluación institucional -----	84
4.7. Modelo de la Evaluación de la Calidad de la Educación (MECEC) -----	85
4.7.1. Conceptualización del modelo-----	85
4.7.2. Características del MECEC -----	89
4.7.3. Elementos del MECEC-----	89
4.7.4. Calidad como elemento del MECEC -----	90
4.7.5. Usuarios -----	91
4.7.6. Áreas de implementación-----	92
4.7.7. Criterios de calidad -----	93
4.7.8. Indicadores -----	99
4.7.9. Estándares de Calidad-----	102
4.7.10. La caracterización y la contextualización-----	103
4.7.11. Proceso de implementación-----	105
4.7.12. La Supervisión Educativa y el MECEC-----	111
4.7.13. El rol del supervisor dentro de las escuelas unidocentes en la aplicación del MECEC -----	114
CAPÍTULO V: MARCO METODOLÓGICO-----	117
5.1. Presentación-----	117
5.2. Enfoque de investigación -----	117
5.3. Diseño de investigación -----	119
5.4. Sujetos de investigación -----	119
5.4.1. Docentes -----	119
5.4.2. Director -----	120
5.4.3. Supervisor-----	120
5.5. Fuentes de investigación-----	120
5.6. Técnicas de recopilación de datos-----	120

5.7. Validación de instrumentos -----	121
5.8. Operacionalización de los objetivos-----	121
CAPÍTULO VI: SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS -----	141
6.1. Presentación-----	141
6.2. Caracterización de la población participante -----	144
6.3. Análisis de resultados-----	153
6.3.1. Análisis de datos referentes a la I etapa del proceso administrativo para la implementación del MECEC en el Liceo de Aserrí desde la gestión directiva: Planificación -----	154
6.3.1.1. Acciones de planificación que se aplican desde la gestión directiva para la implementación del MECEC en el Liceo de Aserrí-----	155
6.3.1.2. Forma en que son socializadas las acciones de planificación para la implementación del MECEC. 172	
6.3.1.3. Forma en que los procesos de capacitación en materia de políticas educativas y programas impactan la planificación del trabajo que se realiza. -----	174
6.3.1.4. Descripción de la forma en que ha participado en la redacción de los planes anuales y quinquenales donde se obtuvo la siguiente información.-----	178
6.3.2. Análisis de datos correspondientes a la II etapa del proceso administrativo para la implementación del MECEC en el Liceo de Aserrí desde la gestión directiva: Organización -----	181
6.3.2.1. Estrategias de organización que se aplican desde la gestión directiva para la implementación del MECEC.-----	182
6.3.2.2. Estrategias de organización que pueden ser incorporadas por el Liceo de Aserrí al proceso de implementación del MECEC para la mejora de la calidad educativa a nivel institucional-----	197
6.3.2.3. Forma en que se coordinan las estrategias de organización durante el proceso de implementación del MECEC -----	200
6.3.2.4. Criterio que se utiliza para la distribución del trabajo por realizar para el logro de objetivos relacionados con el MECEC -----	203
6.3.2.5. Fuentes de financiamiento para el desarrollo de las tareas que se asignan para el logro de los objetivos relacionados con el MECEC -----	206
6.3.3. Análisis de datos correspondientes a la III etapa del proceso administrativo para la implementación del MECEC en el Liceo de Aserrí desde la gestión directiva: Dirección -----	208
6.3.3.1. Acciones que se desarrollan dentro del proceso de dirección desde la gestión directiva para la implementación del MECEC -----	210
6.3.3.2. Aspectos que pueden mejorarse desde la gestión directiva en el proceso de implementación del MECEC en el Liceo de Aserrí -----	221
6.3.3.3. Forma en que se resuelven los conflictos entre el personal de la institución en el Liceo de Aserrí 224	

6.3.3.4. Barreras que dificultan la comunicación asertiva y oportuna entre los docentes y la administración de la institución para el proceso de implementación del MECEC -----	226
6.3.4. Análisis de datos correspondientes a la IV etapa del proceso administrativo para la implementación del MECEC en el Liceo de Aserrí desde la gestión directiva: Control-----	228
6.3.4.1. Acciones de control desde la gestión directiva que se desarrollan en el Liceo de Aserrí para la implementación del MECEC -----	229
6.3.4.2. Acciones de control que deben incluirse por el Liceo de Aserrí para mejorar la implementación del MECEC -----	240
6.3.4.3. Manera en que, desde la gestión, se desarrollan los procesos de evaluación y seguimiento del proceso de implementación del MECEC en el Liceo de Aserrí-----	242
6.3.4.4. Aspectos que se deben reforzar en el diseño del MECEC para mejorar la calidad de la educación en Costa Rica-----	244
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES -----	248
7.1. Presentación-----	248
7.2. Conclusiones-----	248
7.2.1. Respecto a la población participante -----	248
7.2.2. Respecto a las acciones de planificación puestas en práctica para la implementación del MECEC	249
7.2.3. Respecto a las acciones de organización puestas en práctica para la implementación del MECEC	252
7.2.4. Respecto a las acciones de dirección puestas en práctica para la implementación del MECEC--	254
7.2.5. Respecto a las acciones de control puestas en práctica para la implementación del MECEC ----	256
CAPÍTULO VIII: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN -----	258
8.1. Presentación-----	258
8.2. Justificación -----	259
8.3. Objetivos -----	262
8.3.1. Objetivo general -----	262
8.3.2. Objetivos específicos-----	262
8.4. Fundamentación teórica de la propuesta-----	262
8.4.1. Educación -----	262
8.4.2. Calidad y Calidad de la educación -----	263
8.4.3. Administración-----	264
8.4.4. Conceptualización de gestión -----	269
8.4.5. Administración total de la calidad-----	270

8.4.6. Herramientas de la calidad-----	280
8.4.6.1. Grupos Kaisen -----	280
8.4.6.2. Multivoto -----	281
8.4.6.3. Gráfico de Pareto -----	282
8.4.6.4. Diagrama Causa-efecto. -----	282
8.4.6.5. Los 5 porqué. -----	283
8.4.6.6. Tormenta de ideas. -----	284
8.4.6.7. Mapa de procesos. -----	284
8.4.6.8. Hoja de control o revisión. -----	285
8.5. Desarrollo de la propuesta de Sistema de Calidad para el Liceo de Aserrí-----	286
8.6. Descripción del Sistema de Calidad del Liceo de Aserrí -----	290
8.7. Referencias Bibliográficas -----	308

RESUMEN EN ESPAÑOL

La presente investigación trata sobre el análisis del proceso de implementación del Modelo de Evaluación de la Calidad de la Educación Costarricense (MECEC), dentro del marco de la gestión directiva, en el liceo de Aserrí, durante el curso lectivo 2022; se desarrolla de manera paralela al progreso y conclusión de la Pandemia Covid-19 declarada por la Organización Mundial de la Salud (OMS) a inicios del año 2020.

El objetivo del trabajo radica en analizar el proceso de implementación del MECEC desarrollado desde la gestión directiva en el Liceo de Aserrí para el logro de la calidad como eje de la educación costarricense y a partir de los resultados obtenidos diseñar una propuesta de Sistema de gestión de la calidad que permita la implementación del modelo de Calidad Total desde la gestión directiva, en el Liceo de Aserrí, mediante la aplicación de herramientas de la calidad. Para su desarrollo se analizan las etapas del proceso administrativo, profundizando en las acciones de planificación, organización, dirección y control que se aplican en el Liceo de Aserrí para la implementación del MECEC.

Respecto a la metodología utilizada, este trabajo de investigación aplicada se desarrolla bajo un paradigma positivista, de carácter descriptivo, donde se consideran fuentes primarias y secundarias de información; en este sentido se utiliza instrumentos de recolección de información primaria como entrevistas y cuestionarios aplicados a los docentes, el Comité de la Calidad de la Educación y el gestor del Liceo de Aserrí y además se utiliza el marco referencial como fuente secundaria.

Previo a la recolección de datos los instrumentos a utilizar: el cuestionario y la entrevista, son sometidos a criterios de expertos, entre los cuales se puede destacar el tutor y lectores del trabajo investigativo, docentes, gestores y supervisores de centros educativos que responden a características similares al Liceo de Aserrí. Una vez recolectada la información, se estableció una estrategia de triangulación en la que se realiza un contraste con la teoría y la información aportada por el Comité de la Calidad y el gestor institucional, además de una caracterización de la población participante.

Dentro de las principales conclusiones extraídas de la investigación se puede notar que el trabajo que las acciones que se realizan para la implementación del MECEC en el Liceo de Aserrí son ejecutadas en su mayoría por el Comité de la Calidad de la educación

mediante la dirección del gestor, generando un amplio desconocimiento a nivel docente y un sentimiento de falta de inclusión; además, esta situación genera una sobrecarga de trabajo sobre los miembros del Comité de la Calidad.

Por otro lado, es importante destacar que el Liceo de Aserrí trabaja la totalidad (28) de los criterios establecidos por el MECEC para el logro de la calidad educativa y que su orden de importancia fue establecido de manera subjetiva, con la finalidad de que en corto plazo la institución fuera considerada para ser parte de la etapa de auditoría y ser una institución líder a nivel circuital y regional.

En consecuencia, y considerando que el Ministerio de Educación Pública (MEP), deroga el MECEC durante el curso lectivo 2023 mediante la directriz DM-0922-06-2023 en que se establece que se deroga la Directriz DM-1502-10-14 dados los malos resultados obtenidos mediante la aplicación del MECEC a nivel nacional y se propone el uso de un nuevo modelo de Calidad Total (TQM), se diseña una propuesta de sistema de gestión de la calidad basada en el nuevo modelo TQM. La propuesta consiste en el diseño de un sistema de calidad que permite la implementación del Modelo de Calidad Total (TQM), en el Liceo de Aserrí, haciendo uso del modelo de gestión Six Sigma y la metodología DMAIC; que significa, en inglés: Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar.

Dentro de la propuesta se construyen y muestran los instrumentos necesarios para su aplicación y una amplia descripción de la forma en que deben utilizarse, y los nuevos papeles que fungen los docentes, el comité de la calidad y el gestor institucional. En este sentido cabe recalcar que las herramientas utilizadas son herramientas de la calidad frecuentemente utilizadas por ingenieros industriales para el mejoramiento de procesos organizacionales que permiten la toma de decisiones de manera objetiva y basadas en datos y hechos reales que les aportan validez y científicidad a los procesos de mejoramiento en búsqueda de la calidad que pueden ayudar a mejorar la calidad de la educación costarricense.

ABSTRACT

This research deals with the analysis of the implementation process of the Costa Rican Education Quality Assessment Model (MECEC), within the framework of management, at the Aserrí high school, during the 2022 school year; It develops in parallel to the progress and conclusion of the Covid-19 Pandemic declared by the World Health Organization (OMS) at the beginning of 2020.

The objective of the work is to analyze the implementation process of the MECEC developed from the management at the Liceo de Aserrí to achieve quality as the axis of Costa Rican education and, based on the results obtained, design a proposal for a Quality Management System. quality that allows the implementation of the Total Quality model from the management, at the Liceo de Aserrí, through the application of quality tools. For its development, the stages of the administrative process are analyzed, delving into the planning, organization, direction and control actions that are applied at the Liceo de Aserrí for the implementation of the MECEC.

Regarding the methodology used, this applied research work is developed under a positivist paradigm, of a descriptive nature, where primary and secondary sources of information are considered; In this sense, primary information collection instruments are used, such as interviews and questionnaires applied to teachers, the Education Quality Committee and the manager of the Aserrí High School, and the reference framework is also used as a secondary source.

Prior to data collection, the instruments to be used: the questionnaire and the interview, are subjected to expert criteria, among which the tutor and readers of the investigative work, teachers, managers and supervisors of educational centers that respond to characteristics can be highlighted similar to the Aserrí High School. Once the information was collected, a triangulation strategy was established in which a contrast is made with the theory and information provided by the Quality Committee and the institutional manager, in addition to a characterization of the participating population.

Among the main conclusions drawn from the research, it can be noted that the work that the actions carried out for the implementation of the MECEC in the Liceo de Aserrí are carried out mostly by the Education Quality Committee through the direction of the

manager. , generating a broad lack of knowledge at the teaching level and a feeling of lack of inclusion; Furthermore, this situation generates an overload of work on the members of the Quality Committee.

On the other hand, it is important to highlight that the Aserrí High School works on all (28) of the criteria established by the MECEC for the achievement of educational quality and that their order of importance was established subjectively, with the purpose that in the short term, the institution was considered to be part of the audit stage and be a leading institution at the circuit and regional level.

Consequently, and considering that the Ministry of Public Education (MEP), repeals the MECEC during the 2023 school year through guideline DM-0922-06-2023, which establishes that Guideline DM-1502-10-14 is repealed given the poor results obtained through the application of the MECEC at the national level and the use of a new Total Quality model (TQM) is proposed, a proposal for a quality management system based in the new TQM model. The proposal consists of the design of a quality system that allows the implementation of the Total Quality Model (TQM), at the Aserrí High School, using the Six Sigma management model and the DMAIC methodology; which means, in English: Define, Measure, Analyze, Improve and Control.

Within the proposal, the necessary instruments for their application are built and shown, as well as a broad description of how they should be used, and the new roles played by teachers, the quality committee, and the institutional manager. In this sense, it should be emphasized that the tools used are quality tools frequently used by industrial engineers for the improvement of organizational processes that allow decision making objectively and based on real data and facts that provide validity and scientificity to the processes. of improvement in search of quality that can help improve the quality of Costa Rican education.

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Etapas del proceso administrativo.....	54
Tabla 2	Tipos de planes.....	57
Tabla 3	Barreras de la comunicación.....	67
Tabla 4	Características de la Administración Educativa.....	77
Tabla 5	Atinencia del puesto y rango de aplicación.....	82
Tabla 6	Áreas de aplicación del MECEC	93
Tabla 7	Criterios del MECEC	94
Tabla 8	Cuadro resumen de los pasos para la evaluación de criterio mediante indicadores según el MECEC	101
Tabla 9	Etapas del proceso de implementación del MECEC.....	106
Tabla 10	Acciones de planificación puestas en práctica para la implementación del MECEC ..	121
Tabla 11	Estrategias de organización aplicadas para la implementación del MECEC	126
Tabla 12	Proceso de dirección llevado a cabo para la implementación del MECEC	132
Tabla 13	Técnicas de control utilizadas en el proceso de desarrollo del MECEC	136
Tabla 14	Instrumentos de investigación aplicados.....	143
Tabla 15	Caracterización de los miembros del Comité de la Calidad respecto a su antigüedad	153

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 <i>Etapas de la división del trabajo</i>	60
Figura 2. Tipos de liderazgo.....	64
Figura 3. Elementos del Sistema de Control	69
Figura 4. Aspectos en los que influye el control sobre otros miembros de la organización.....	71
Figura 5. Características del control gerencial	72
Figura 6. Diferencias entre control gerencial y operacional.....	74
Figura 7 Recorrido de la implementación del MECEC al 2013.....	88
Figura 8 Características del MECEC.....	89
Figura 9. Elementos del MECEC.....	90
Figura 10 Principios de la definición de calidad según MECEC	91
Figura 11. Metodología de construcción de indicadores para el MECEC	100
Figura 12. Ciclo completo para la redacción de indicadores	101
Figura 13. Niveles de logro para la calidad educativa.....	103
Figura 14. Variables de investigación.....	141
Figura 15. Porcentaje de población docente del Liceo de Aserrí participante de la investigación	145
Figura 16. Cantidad de docentes por departamento que participan en la investigación	146
Figura 17. Porcentaje de participación por departamento en el Comité de la Calidad de la Educación del Liceo de Aserrí 2023	147
Figura 18. Porcentaje de departamentos que posee representación en el Comité de la Calidad de la Educación del Liceo de Aserrí en el curso lectivo 2023.....	148
Figura 19. Cantidad de años que poseen los docentes de laborar en el Sistema Educativo Costarricense	150
Figura 20. Porcentaje de docentes con al menos 5 años de antigüedad dentro del sistema educativo costarricense	151
Figura 21. Cantidad de años que posee el personal docente de laborar en el Liceo de Aserrí	152
Figura 22. Acciones de planificación que se desarrollan en el Liceo de Aserrí para la implementación del MECEC durante el curso lectivo 2022.....	156
Figura 23. Porcentaje de implementación de la acción de planificación: Conformación de equipos de trabajo.....	157
Figura 24. Forma en que se socializan las acciones de planificación en el Liceo de Aserrí.....	172
Figura 25. Forma en que los procesos de capacitación en materia de políticas educativas y programas impactan la planificación del trabajo que se realiza.....	175
Figura 26. Porcentaje de reacciones positivas o negativas respecto a los procesos de capacitación	176
Figura 27. Forma en que los sujetos de investigación participan en la redacción de planes anuales y quinquenales	178
Figura 28. Porcentaje de participación de los docentes en la redacción de planes anuales y quinquenales.....	179
Figura 29. Estrategias de organización para la implementación del MECEC en el Liceo de Aserrí durante el curso lectivo 2022	183
Figura 30. Porcentaje de implementación de la estrategia de organización: Identificación y asignación de tareas para los colaboradores.....	184

Figura 31. Porcentaje de implementación de la acción de estrategia: Divulgación de tareas ...	185
Figura 32. Porcentaje de implementación de la estrategia de organización estructuración del trabajo por desarrollar	186
Figura 33. Porcentaje de implementación de la estrategia de organización: Redacción de procedimientos para la ejecución de tareas	187
Figura 34. Porcentaje de implementación de la estrategia de organización: Asignación de recursos para el desarrollo de actividades	188
Figura 35. Estrategias propuestas por los docentes para ser incorporadas en la etapa de organización para la implementación del MECEC en el Liceo de Aserrí.....	197
Figura 36. Forma en que se coordinan las tareas por realizar dentro de los equipos de trabajo en el Liceo de Aserrí	201
Figura 37. Criterio que se utiliza en el Liceo de Aserrí para la distribución del trabajo por realizar para el logro de objetivos relacionados con la implementación del MECEC	204
Figura 38. Fuentes de financiamiento para el desarrollo de las tareas que se asignan para el logro de objetivos relacionados con el MECEC	207
Figura 39. Frecuencia en que las acciones de dirección se aplican en el Liceo de Aserrí	211
Figura 40. Acciones de dirección que nunca se aplican en el liceo de Aserrí para la implementación del MECEC	212
Figura 41. Acciones de dirección que siempre se aplican en el liceo de Aserrí para la implementación del MECEC	213
Figura 42. Aspectos por mejorar desde la gestión directiva el proceso de implementación del MECEC en el Liceo de Aserrí	221
Figura 43. Forma en que se resuelven los conflictos desde la gestión directiva en el Liceo de Aserrí.....	224
Figura 44. Barreras de comunicación que existen en el Liceo de Aserrí dentro del proceso de implementación del MECEC	226
Figura 45. Acciones de control desde la gestión directiva para la implementación del MECEC en el Liceo de Aserrí	230
Figura 46. Acciones de control que nunca se aplican en el Liceo de Aserrí dentro del proceso de implementación del MECEC.....	231
Figura 47. Acciones de control que siempre se aplican en el Liceo de Aserrí dentro del proceso de implementación del MECEC.....	232
Figura 48. Acciones de control que deben incluirse en el Liceo de Aserrí para mejorar la implementación del MECEC	240
Figura 49. Manera en que desde la gestión directiva se desarrollan los procesos de evaluación y seguimiento del proceso de implementación del MECEC	242
Figura 50. Aspectos que se deben reforzar en el diseño del MECEC para la mejora de la calidad de la educación costarricense.....	245

LISTA DE ABREVIATURAS

CNCC	Comisión Nacional Coordinadora de la Calidad
CONARE	Consejo Nacional de Rectores
COVID19	Enfermedad producida por la propagación del Coronavirus del síndrome respiratorio agudo grave de tipo 2
CRCS	Costa Rica Christian School
CSE	Consejo Superior de Educación
DEP	Dirección de Educación Privada
DETCE	Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras
DGEC	Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad
DDC	Dirección de Desarrollo Curricular
DM	Dirección Ministerial
DRTE	Dirección de Recursos Tecnológicos en Educación
DVE	Dirección de Vida Estudiantil
ECCC	Equipos Circuitales Coordinadores de la Calidad
ECM	Educación para la Ciudadanía Mundial
ERCC	Equipos Regionales Coordinadores de la Calidad
ESD	Educación para el Desarrollo Sostenible
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje
ISO/EIC	Sistema de normalización internacional para la regulación y calidad de los productos y servicios
MECEC	Modelo de Evaluación de la Calidad de la Educación Costarricense
MEP	Ministerio de Educación Pública
OMC	Organización Mundial de la Salud
PIAD	Programa de Información para el Alto Desempeño
RedPEA	Red de Escuelas Asociadas de la Unesco
SIBDI	Sistema de Bibliotecas, documentación e información
SNECE	Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad de la Educación

SRAS-CoV-2	Coronavirus del síndrome respiratorio agudo grave de tipo 2
STEAM	Ciencia, Tecnología, Ingeniería, Artes y Matemáticas
TQM	Modelo de la Calidad Total
UNESCO	Organización de las naciones unidas para la cultura, las ciencias y la educación
EFQM	European Foundation for Quality Management
DMAIC	Definir-Medir-Analizar-Mejorar-Controlar
UCR	Universidad De Costa Rica

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Presentación

La presente investigación se desarrolla de forma paralela al progreso y conclusión de la Pandemia Covid-19 declarada por la Organización Mundial de la Salud (OMS) a inicios del año 2020 como consecuencia de la propagación del virus SRAS-CoV-2 a nivel mundial; a partir de esta crisis, en este periodo la dinámica mundial se mantiene en constante transformación, requiriendo de procesos de innovación ante escenarios desconocidos y viéndose obligada a realizar cambios en todos los ámbitos y el educativo no es la excepción.

En este sentido, la capacidad de adaptación de los sistemas educativos ha sido trascendental para continuar con los procesos de enseñanza y aprendizaje sin dejar de lado la calidad del servicio que se brinda. A partir de esta necesidad se plantea el presente Trabajo Final de Investigación para optar por el grado de Maestría Profesional en Administración Educativa que ofrece el Sistema de Posgrado de la Universidad de Costa Rica; centrándose en el Análisis de la implementación del Modelo de Evaluación de la Calidad de la Educación Costarricense (MECEC) en el Liceo de Aserrí durante el curso lectivo 2022, desde la gestión educativa en su dimensión directiva como una oportunidad de promover mejoras y ampliar espacios de participación de toda la comunidad educativa.

En este primer capítulo se hace referencia a la contextualización social y educativa, permitiendo una ubicación espacial y temporal, destacándose la búsqueda de la calidad educativa a nivel mundial, regional y nacional; además de su relevancia con un especial énfasis en la calidad como eje de la educación costarricense y su modelo de evaluación MECEC. Asimismo, se justifica el problema y se detalla su importancia, especificando las interrogantes, los objetivos de estudio y el centro educativo en donde se desarrolla la investigación, permitiendo al lector un conocimiento introductorio del tema en estudio.

1.2. Contextualización social y educativa

La búsqueda de la calidad en la educación que se brinda es un tema que adquiere importancia a nivel mundial como característica fundamental e imprescindible de los procesos de enseñanza y aprendizaje y su gestión; siendo este un compromiso fundamental que adquieren los estados y para lo cual se deben generar políticas educativas contextualizadas que permitan lograr transformaciones sustanciales y cuantificables.

Cabe destacar que La Organización de las Naciones Unidas para la Cultura, las Ciencias y la Educación (UNESCO) ejerce el liderazgo mundial y regional en materia de educación, refuerza los sistemas educativos en el mundo entero y responde a los desafíos mundiales mediante la enseñanza, y Costa Rica es un país miembro, por lo que debe procurarlo. La UNESCO (2015) refiere que:

Nos comprometemos con una educación de calidad y con la mejora de los resultados de aprendizaje, para lo cual es necesario fortalecer los insumos, los procesos y la evaluación de los resultados y los mecanismos para medir los progresos. Velaremos por que los docentes y los educadores estén empoderados, sean debidamente contratados, reciban una buena formación, estén cualificados profesionalmente, motivados y apoyados dentro de sistemas que dispongan de recursos suficientes, que sean eficientes y que estén dirigidos de manera eficaz. (p.8)

Por lo que, Costa Rica como sujeto activo adquiere el compromiso de brindar educación de calidad. Conviene subrayar que, en esta búsqueda infinita de la calidad educativa a nivel global, se hace trascendental no solo brindar servicios de manera equitativa a la población sino también asegurar que los mismos sean eficientes, eficaces y de alta calidad; objetivo que ha visto obstaculizado en muchos países como consecuencia de la Pandemia. Al respecto, UNESCO (2022) en conmemoración del día Internacional de la Educación declara que:

La pandemia de COVID-19 ha provocado interrupciones en los sistemas educativos de todo el mundo, afectando con mayor intensidad a los educandos más vulnerables. La pandemia ha incrementado las desigualdades y agravado la crisis educativa preexistente. Las interrupciones detectadas han variado desde ningún cierre de las escuelas en un puñado de países hasta más de un año de

cierre en otros. La falta de conectividad y dispositivos excluyó al menos a un tercio de los estudiantes de seguir aprendiendo a distancia. UNESCO. (2022, 24 de enero). Día Internacional de la Educación 2022: cambiar de rumbo para transformar el aprendizaje. <https://es.unesco.org/news/dia-internacional-educacion-2022-cambiar-rumbo-transformar-aprendizaje>

De esta manera se afirma que los esfuerzos realizados por los países a nivel mundial han sido muchos, pero en ocasiones no suficientes, dejando en evidencia que los sistemas educativos requieren de una revisión urgente de sus modelos de gestión. Por otra parte, se hace necesario asegurar que los procesos educativos sean capaces de promover el desarrollo de habilidades y competencias que ayuden a la gente a empoderarse aprendiendo a resolver problemas para lograr vivir en medio de una sociedad que cada día se torna más difícil de manejar y que le presenta retos desconocidos. Para la UNESCO (2015):

La educación de calidad fomenta la creatividad y el conocimiento, garantiza la adquisición de las competencias básicas de lectura, escritura y cálculo, así como de aptitudes analíticas, de solución de problemas y otras habilidades cognitivas, interpersonales y sociales de alto nivel. Además, la educación de calidad propicia el desarrollo de las competencias, los valores y las actitudes que permiten a los ciudadanos llevar vidas saludables y plenas, tomar decisiones con conocimiento de causa y responder a los desafíos locales y mundiales mediante la Educación para el Desarrollo Sostenible (ESD) y la Educación para la Ciudadanía mundial (ECM). (p.8)

Esto ha llevado a los países a revisar o desarrollar modelos de evaluación y gestión educativos que permitan lograr las metas establecidas al 2030 por la UNESCO; como parte de este proyecto cada región debe dirigir grandes esfuerzos para establecer e implementar sistemas de gestión de la educación que permitan evaluar lo que se hace y las formas en que se ejecutan, en pro de establecer las mejoras necesarias en búsqueda de la calidad para obtener beneficios invaluable.

Por su parte, la UNESCO (2015) afirma que: “Los países y comunidades que reconocen la necesidad de impartir una educación de calidad para todos obtienen enormes beneficios.” (p.27); en otras palabras, la educación de calidad es una

herramienta que permite la disminución de la pobreza, mejora el acceso a la salud, permite a las personas tener un mejor trabajo y, por ende, mayores ingresos, fomenta la equidad y promueve la inclusividad, sin dejar de lado que permite, atenuar conflictos entre regiones y ser una bandera de paz. Por otra parte, la UNESCO (2015) establece que:

Se deberán instaurar o mejorar sistemas y prácticas para la evaluación de la calidad del aprendizaje, que comprendan el examen de insumos, entornos, procesos y resultados. La calidad de la educación supone el desarrollo de aptitudes, valores, actitudes y conocimientos que permiten a los ciudadanos llevar vidas sanas y plenas, tomar decisiones fundamentadas y hacer frente a los desafíos de orden local y mundial. (p.33)

En este sentido cada uno de los países debe diseñar a nivel interno sistemas, modelos y estrategias de evaluación contextualizados que le permitan aportar calidad desde todos los ámbitos a los procesos educativos; Costa Rica, por su parte, ha establecido que dentro del Ministerio de Educación Pública (MEP), el encargado de planificar y desarrollar esta tarea es El Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad de la Educación (SNECE), el MEP (2021) describe que el SNECE:

Funciona como marco estructural para las actividades vinculadas con la gestión y evaluación de la calidad de la educación. Así mismo establece que la Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad por medio del Departamento de Evaluación de la Calidad, será la instancia encargada de desarrollar, implementar y dirigir el Sistema Nacional de Calidad de la Educación. MEP. (2021). Información General. <https://dgec.mep.go.cr/snece/informacion-general>

Es decir, es el SNECE quien orienta el MECEC, mediante la directriz DM-1502-10-14; para el MEP (2014):

El concepto de calidad que sustenta el SNECE orienta el Modelo de Evaluación de la Calidad de la Educación Costarricense, el cual contempla dos áreas de ejecución: La curricular y la administrativa. El MECEC se realiza a partir de un proceso en espiral, de forma tal que cada año se incremente el radio de cobertura y de metas por alcanzar. Para ello se hace necesario desarrollar estrategias que consideren el contexto nacional y local y que orienten el planeamiento, divulgación, implementación, seguimiento, evaluación y realimentación del

proceso y así reiniciar el ciclo, con incrementos en cobertura establecidos por las autoridades superiores participantes de la Comisión Nacional Coordinadora de la Calidad (CNCC). (p.4)

El MECEC como herramienta para la evaluación de la calidad del sistema educativo, es un modelo aplicable en todos los niveles estructurales del MEP. Para el MEP (2021):

El MECEC es una herramienta evaluativa que consiste en un conjunto de elementos que permite la organización de los procesos desarrollados en las instancias educativas para la prestación del servicio educativo, con él se proporciona un enfoque sistémico para el logro de los fines propuestos para la educación pública en Costa Rica. (párr.4)

Cabe resaltar que la gestión directiva de la implementación del MECEC es objeto de estudio del presente trabajo, en consecuencia, resulta preponderante conocer el concepto contextualizado de calidad desde el punto de vista del sistema educativo costarricense. Este proceso inicia en Costa Rica en el año 2004 al año 2006, donde se emprendió un procedimiento para establecer un concepto de calidad. Para el MEP (2006), calidad es la “Satisfacción de necesidades educativas de la persona, la comunidad y la sociedad, mediante un proceso que potencie con equidad el desarrollo humano y la identidad nacional.” (p.12)

En la actualidad, el Consejo Superior de Educación (CSE) de Costa Rica, aprobó en 2017 la política educativa denominada: “La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad”, en la cual se refuerza la calidad como eje de la educación costarricense, llevando su concepto y búsqueda a todos los elementos de la educación que intervienen en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Esta política educativa el MEP (2017), establece que:

El sistema educativo incentivará los procesos de mejora continua por medio de la revisión y evaluación constante de su gestión. Esto es necesario en todos los niveles que conforman la estructura organizacional: tanto en el central, como en el regional y en el centro educativo. La gestión educativa seguirá orientándose hacia la obtención de resultados que tomen como núcleo al centro educativo y el aprendizaje de la persona como fin último y primordial. (p.24)

Queda claro entonces que los modelos de evaluación de la calidad constituyen una herramienta a nivel mundial, regional y nacional que permiten la mejora de los sistemas educativos y que son necesarios para el logro de las metas educativas establecidas.

Es importante resaltar que Costa Rica es un país que ha dirigido esfuerzos para alcanzar calidad en los servicios educativos que se brindan, sin embargo, no han sido suficientes; los problemas previos evidenciados en los informes del Estado de la Educación entre otros se han agravado con la Pandemia. Según el estado de la educación 2021:

El punto de fondo es el reconocimiento de que la pandemia exacerbó los problemas existentes, y creó nuevas y complejas dificultades, pero a ella no se le puede achacar todos los problemas ni la magnitud específica del retroceso educativo que se experimenta en la actualidad. Había condiciones negativas que facilitaron, y multiplicaron, la gravedad del problema. (p.34)

En este sentido se requiere de un análisis profundo de la situación si se desea cumplir las metas establecidas al 2030 por la UNESCO en la Agenda para el Desarrollo Sostenible.

1.3. Relevancia del problema de investigación

En la actualidad se pueden extraer tres aspectos importantes a considerar según el Estado de la Educación (2021).

En la década previa a la pandemia, el sistema educativo registraba un desempeño inercial con importantes rezagos en acceso, equidad y calidad de sus servicios. Costa Rica vive un “apagón educativo” que ha recortado aún más los conocimientos de cohortes estudiantiles y ha ampliado las asimetrías y la exclusión educativa. La crisis de la pandemia evidenció las bajas capacidades institucionales para mitigar los impactos y adaptarse solventemente a las nuevas condiciones del contexto nacional. (p. 34)

Esto significa que existen deudas adquiridas respecto a acceso y calidad que se han agravado con la presencia de la pandemia y que deben ser analizadas y evaluadas para mejorar el sistema educativo y disminuir lo antes posible el impacto negativo. Para

el Estado de la Educación (2021), “La prueba de esfuerzo a la que está siendo sometido el sistema educativo se está saldando con resultados claramente negativos en materia de calidad, acceso y equidad educativa.” (pp.73-74)

Considerando estos aspectos, es importante recalcar que la calidad del servicio que se brinda en los centros educativos es un eje de la educación costarricense que involucra todos los ámbitos del trabajo que debe desarrollar un gestor de la educación, sin embargo se debe considerar que el campo de acción de los gestores educativos en la actualidad ha sido reducido, y se han visto obligados a manejar de forma atípica las instituciones que administran ante las estrategias implementadas por el MEP en conjunto con el Ministerio de Salud, para contener el avance desproporcionado de la pandemia a nivel nacional y las reducciones presupuestarias a las cuales han sido objeto el MEP. “Las medidas adoptadas por el MEP se dirigieron, principalmente, a resguardar la salud y garantizar la permanencia de los estudiantes en el sistema, estos son objetivos necesarios, pero no suficientes.” (Estado de la Educación, 2021, p.74)

Los efectos negativos de este aspecto se ven reflejados en el sentir de la comunidad educativa, el cual se ha transformado en incapacidad y frustración ante los objetivos que no se han podido alcanzar; es aquí donde toma un papel muy importante la opinión de las personas usuarias del servicio.

Al respecto, para el MEP (2013), “Toda acción de calidad debe centrarse en las personas, por ello, el centro educativo requiere centrar los procesos en la satisfacción de los usuarios” (p.9); se siguen implementando estrategias de mejora, pero el sentir de la gente no cambia, se ha fortalecido la política educativa y sus procesos de transformación en busca de calidad, pero no se ha logrado.

Como referente a esta realidad el MEP (2008), clarifica que:

...todas las políticas educativas, las directrices que se emitan, los programas, la normativa que se dicte, los proyectos que se planeen y las acciones educativas que se ejecuten – así como cada gestión o acto administrativo que se realice – deben estar impregnadas de esta idea central; responder a ella y mantener siempre como su norte la construcción permanente, la consolidación, el fortalecimiento, la diversificación y el crecimiento de centros educativos de calidad para garantizar la excelencia en educación. (p.3)

En este sentido, el MEP no ha podido cumplir a cabalidad con lo establecido en dichas políticas, porque la salud se convirtió en un aspecto primordial, sobre lo educativo. Esto es aún más preocupante si se consideran los hallazgos respecto a la situación en que se encontraba el país en materia educativa previo a la pandemia. Según el Estado de la Educación (2019):

Estos factores —la coyuntura fiscal, la huelga y la renuncia— perfilan una situación actual atípica. Además, tienen el potencial de reforzar los problemas que padece un sistema educativo público cuya estructura y funcionamiento son complejos, con resultados de baja calidad, así como poca capacidad de adaptación y mejora. Es un sistema que, si no es sujeto a cambios sustantivos, seguirá reproduciendo los resultados insatisfactorios que ha venido midiendo el Estado de la Educación, los cuales le impiden al país enfrentar, adecuadamente, los desafíos en desarrollo humano y los nuevos retos de la cuarta revolución industrial. (p.15)

En otras palabras, Costa Rica, hace todo lo posible; pero los esfuerzos por lograr un servicio educativo de excelencia siguen siendo insuficientes a nivel nacional y se han visto obstaculizados con el avance de la pandemia COVID-19. Se puede concluir entonces que es necesario conocer la forma en que se implementan los modelos de evaluación educativa en la actualidad, analizar las acciones que permiten direccionar la gestión directiva, para responder a las necesidades de la persona como centro del proceso de enseñanza y aprendizaje considerando la lista gigante de consecuencias provocadas por la pandemia al sistema educativo y aprovechando la oportunidad que brinda el regreso de los estudiantes a las aulas. Esta búsqueda de la calidad y satisfacción de las personas toma una mayor científicidad con la implementación del MECEC, destacando su aplicación obligatoria en todos los niveles del MEP por parte de la administración de cada institución.

Cabe resaltar que este modelo se encuentra estructurado en etapas, criterios e indicadores que guían el proceso de gestión y ejecución en los centros educativos, señalando su forma de implementación para cada uno de los procesos que lo conforman. El MECEC permite un análisis de la situación que vive el centro educativo y permite evidenciar los problemas que enfrenta el gestor; con base en esta información se realiza

una elección e inclusión de aspectos por mejorar dentro de la planificación quinquenal y anual.

Sin embargo, no se cuenta con herramientas científicas y técnicas que permitan al gestor analizar esta información y definir bajo criterios de peso, ¿qué acciones permiten la implementación del MECEC de una manera más eficiente y eficaz? y ¿cuáles son realmente las problemáticas que deben tomarse en cuenta de manera prioritaria para solucionar los problemas más graves? Esto resulta en esfuerzos institucionales que vienen a resolver situaciones o problemas de la institución y su gestión, pero que su impacto no es lo suficientemente relevante como para aportar calidad a la gestión del centro educativo.

En otras palabras, si no se logran comprender las debilidades antes citadas previas y originadas como consecuencia de la pandemia COVID-19 dentro de la implementación de este proceso, se seguirán realizando esfuerzos en vano, que no aportan calidad a la educación costarricense.

Para el MEP (2008):

Ninguna idea para el mejoramiento de la educación; ninguna acción que se tome; ninguna política que se defina; tendrán sentido, si no tienen un impacto real y significativo en elevar la calidad de los centros educativos. Impactar los centros educativos es la única forma real de afectar la calidad del sistema educativo.

(p.4)

Por lo que se establece como tema de estudio del trabajo el **“Análisis del proceso de implementación del modelo de evaluación de la calidad de la educación costarricense (MECEC), dentro del marco de la gestión directiva, en el liceo de Aserrí, durante el curso lectivo 2022”**. Por consiguiente, el problema de investigación está definido por la interrogante *¿Cómo se implementa el MECEC, en el marco de la gestión directiva de la educación, en el Liceo de Aserrí, durante el curso lectivo 2022?* El análisis se limita a las etapas del proceso de implementación del MECEC que se encuentran en ejecución en el Liceo, tales como:

- I etapa: creación del ambiente propicio;
- II etapa: autoevaluación y
- III etapa: plan de mejoramiento.

Esto le permite a la institución una evaluación de los procesos que se han llevado a cabo para la implementación del MECEC en el centro educativo y así establecer estrategias de mejora que permitan al modelo medir y evaluar los procesos que se desarrollan.

1.4. Interrogantes de la investigación

Considerando como tema de investigación el análisis del proceso de implementación del modelo de evaluación de la calidad de la educación costarricense (MECEC), dentro del marco de la gestión directiva, en el Liceo de Aserrí, durante 2022; se establecen las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son las acciones de planificación puestas en práctica en el centro educativo para la aplicación del MECEC?
- ¿Cuáles son las estrategias de organización aplicadas para la implementación del MECEC?
- ¿Cómo se desarrolla el proceso de dirección llevado a cabo para la implementación del MECEC?
- ¿Cuáles son las técnicas de control utilizadas en el proceso de desarrollo del MECEC?

1.5. Objetivos

En el presente trabajo de final de investigación aplicada se establecen los siguientes objetivos:

1.5.1. Objetivos generales

- Analizar el proceso de implementación del MECEC desarrollado desde la gestión directiva en el Liceo de Aserrí para el logro de la calidad como eje de la educación costarricense.
- Diseñar una propuesta que permita la implementación del modelo de Calidad Total desde la gestión directiva, en el Liceo de Aserrí, mediante la aplicación de herramientas de la calidad.

1.5.2. Objetivos específicos

- Identificar las acciones de planificación puestas en práctica en el centro educativo para la aplicación del MECEC.
- Determinar las estrategias de organización aplicadas para la implementación del MECEC.
- Describir el proceso de dirección llevado a cabo para la implementación del MECEC.
- Especificar las acciones de control utilizadas en el proceso de desarrollo del MECEC.

1.6. Referentes contextuales del objeto de estudio

Como fuente para la redacción de este subapartado la institución objeto de estudio facilitó documentos elaborados por parte del Comité de la Calidad institucional.

Esta investigación se desarrolla en el Liceo de Aserrí; institución que pertenece al sistema educativo costarricense, es de modalidad académica diurna y forma parte del circuito 03 de la Dirección Regional de Educación de Desamparados.

La institución es una dirección tipo 3, cuenta con una cantidad de estudiantes matriculados que asciende a los 1900 aproximadamente; posee a su servicio un cuerpo docente compuesto por 90 profesionales y una planilla administrativa conformada por 30 personas, excluyendo el Programa de Plan Nacional que desarrolla la institución. Sin embargo, cabe destacar que la planilla no es permanente a consecuencia de los movimientos interinos y en propiedad que se realizan desde el departamento de Recursos Humanos del MEP.

A continuación, cabe destacar que El Liceo de Aserrí (2021), ha establecido como misión:

El Liceo de Aserrí será una institución académicamente competitiva líder a nivel regional y con una estructura organizacional adaptable al cambio, comprometida con la sociedad costarricense y que, a través de su personal altamente

capacitado, tendrá como propósito aportar jóvenes creativos, responsables consigo mismos, con la comunidad y con el medio ambiente; (p.1)

Y como visión:

Alcanzar la excelencia académica en todas sus áreas, formando integralmente a sus estudiantes, y en su gestión, brindar un trato honesto, afable, de calidad y oportuno, tanto a la comunidad estudiantil como al público en general; para servir a una sociedad cada vez más moderna y globalizada, en congruencia con los lineamientos del Ministerio de Educación Pública. (p.1)

Además, es importante recalcar que, dentro de los proyectos institucionales que promueve la institución entre otros ya obligatorios por parte del MEP, se pueden encontrar los siguientes: Educación Técnica certificada por el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), Educación Tecnológica, RedPEA, Redes sociales, STEAM, Aval a La carta de la Tierra.

Por otra parte, como reseña histórica se puede mencionar que el Liceo de Aserrí nace para cubrir una necesidad, la cual corresponde a que los jóvenes pudieran realizar sus estudios secundarios una vez concluida la enseñanza primaria. Fue el producto de una lucha impulsada por vecinos de la comunidad, apoyada por funcionarios públicos como el diputado señor Carlos Ruiz Fernández Fallas y el supervisor escolar Prof. Rafael Ángel Vargas Rojas.

En este sentido, El Liceo nace según el decreto legislativo número 4305 del 14 de enero de 1969, publicado en La Gaceta número 14 del 17 de enero de 1969. El Liceo no inició funciones en el mismo año, pues hubo que esperar que el Consejo Superior de Educación autorizara su apertura. Esto se logró el 30 de enero de 1970 durante la presidencia del Prof. José Joaquín Trejos Fernández. En ese año ocupaba el cargo de ministro de Educación Pública el licenciado Víctor Brenda Jiménez.

Según lo expuesto, el Liceo de Aserrí se convierte en una realidad en los últimos meses del gobierno del presidente Trejos Fernández; una vez decretada la apertura del Liceo, se iniciaron gestiones para su inauguración, la cual se realizó en el parque de la localidad el 18 de febrero de 1970.

El Liceo de Aserrí cuenta con buenas instalaciones, las cuales incluyen 30 aulas, un centro de recursos para el aprendizaje, amplias zonas verdes, servicio de comedor,

un centro de cómputo, aulas especializadas de artes industriales, educación para el hogar, música y de técnicas secretariales y 3 espacios para docentes. Las instalaciones se encuentran en buen estado, ya que son amplias y están pintadas.

En la actualidad, el Liceo reporta con una población estudiantil de 1913 estudiantes aproximadamente, en los diferentes niveles. La mayoría es de los estudiantes son del cantón de Aserrí, pero hay un gran número que vive en distritos alejados del centro de Aserrí, por ejemplo: Tarbaca, San Gabriel, Poás y Monterrey solo por mencionar algunos.

La situación socioeconómica no se puede dejar de lado, ya que la mayoría de los estudiantes pertenecen a familias de escasos recursos, padres que son campesinos y peones, amas de casa. Entre los problemas más frecuentes se encuentran: la drogadicción y el desempleo, los cuales provocan problemas en el rendimiento académico de los estudiantes, provocando deserción, bajo rendimiento académico, problemas de autoestima, entre otros.

En síntesis, el Liceo de Aserrí posee una importante tarea en la atención de población estudiantil que bajo la bandera que promueve un servicio de calidad en los servicios que se brindan.

CAPÍTULO II: ESTADO DEL ARTE

2.1. Presentación

En este capítulo se presentan estudios realizados por distintos profesionales a nivel nacional e internacional relacionados con la gestión directiva, los modelos de evaluación institucional y la calidad educativa, los anteriores objetos de estudio de esta investigación.

A partir de la lectura y el análisis realizado se pretende conocer la forma en que estos temas se han abordado; para lograrlo se realiza una aproximación al conocimiento de los objetivos de estudio, metodología empleada, participantes a considerar, fuentes de información a consultar, técnicas e instrumentos utilizados para la recolección y análisis de la información, entre otros; por otra parte, también se contemplan las conclusiones, las recomendaciones o resultados más relevantes emitidas por el autor tras su desarrollo.

Mediante este profundo examen, el conocimiento acumulado permite establecer diferencias o semejanzas entre las metodologías y elementos analizados de cada una de las investigaciones consideradas y así, desplegar alternativas de comprensión y tratamiento del tema en estudio según el contexto o los fines de la investigación previamente establecidos.

Se considera importante subrayar que este apartado permite al investigador adquirir una visión global de lo que hasta el momento se ha investigado del tema, permitiéndole tener una perspectiva general de la información que se posee como base al respecto y puede dotar al investigador de herramientas para abordar el directamente el tema.

Para esta investigación en particular cabe notar que la construcción de este apartado a nivel nacional se ha convertido en un gran reto dado que las investigaciones que se han generado son muy escasas por no decir que nulas si se limita el tema al MECEC y su aplicación en los centros educativos como herramienta de control de calidad.

Para finalizar, es importante destacar que la información incluida en este apartado se obtiene a partir de la revisión exhaustiva y detallada de las diferentes bases de datos

de la Universidad de Costa Rica, como el Sistema de Bibliotecas, Documentación e Información (SIBDI) y Kérwá; además, se consultan otros centros de estudio internacionales y diversas fuentes confiables.

A continuación, se detallan los datos recopilados al respecto.

2.2. Trabajos internacionales

En primer lugar, se considera el documento “Modelo de gestión integral para mejorar estándares educativos en escuelas de Chachapoyas”, presentado en Perú durante el 2020 por López y Del Castillo.

En este artículo se establecen como objetivos generales:

- Identificar los estándares educativos de las escuelas de Chachapoyas, Perú;
- Identificar y analizar las teorías para dar sustento científico al modelo;
- Diseñar un modelo de gestión integral para mejorar los estándares educativos de las escuelas de Chachapoyas;
- Validar el modelo para lograr mejorar los estándares educativos de las escuelas de Chachapoyas, utilizando la técnica Delphy. Centrándose en poner en práctica políticas de gestión institucional innovadoras.

Como materiales, se utiliza la tecnología, infraestructura, materiales impresos; dentro de los instrumentos para recolección de información se diseña una encuesta administrada a los estudiantes, docentes y padres de familia.

La metodología es descriptiva y transversal, con una población conformada por 29 docentes, 285 estudiantes y 207 padres de familia; con una muestra aleatoria estratificada de 29 docentes, 72 estudiantes, 66 padres de familia.

Cabe destacar que para determinar la muestra se utilizó el muestreo probabilístico estratificado con afijación proporcional.

Según el autor, se administra una encuesta dirigida a los docentes, estudiantes y padres de familia, basada en preguntas específicas por dimensiones: soporte al desempeño docente, trabajo conjunto con las familias, organización institucional, Uso de la información; para Identificar los estándares educativos de las escuelas en estudio. Se realizó una revisión y análisis bibliográfico para dar sustento teórico al modelo de gestión integral. Posteriormente, se diseña el modelo de gestión integral, para lograr mejorar los

estándares educativos. Finalmente; se valida el modelo de gestión integral mediante juicio de expertos (tres doctores con mención en Gestión Pública) para garantizar la mejora de los estándares educativos en las escuelas en estudio, utilizando técnica Delphy.

Como resultado de la investigación se pueden sintetizar las siguientes conclusiones:

- Se propuso un modelo de gestión integral para lograr mejorar los estándares educativos en las escuelas de Chachapoyas.
- Se diseñó y validó un Modelo de Gestión Integral para lograr mejorar los estándares educativos en las escuelas de Chachapoyas, utilizando la técnica Delphi, encontrándose un modelo viable y bueno para su implementación.

Cabe recalcar que dicho artículo no proporciona recomendaciones más que la aplicación del diseño propuesto. Sin embargo, el estudio destaca que Las escuelas que brindan una educación eficiente a la sociedad, es porque sus estándares educativos son de calidad.

Por otra parte, se realiza el estudio del documento *“Proyecto Aplicado Modelo de Autoevaluación y Plan de Mejoramiento para el área de Gestión Directiva en la Institución Educativa —Nelsy García Ocampoll bajo los principios del Modelo EFQM”*, presentado en Colombia, durante el 2018, por Arango y Piragua para para optar el título de Maestría en administración de organizaciones.

El proyecto expone como objetivo principal aplicar un modelo de gestión de calidad basado en los principios del modelo European Foundation Quality Management, como herramienta de dirección que facilite y mejore la Gestión Directiva en la Institución Educativa Nelsy García Ocampo; y como objetivos específicos:

- Definir la estructura base del modelo a proponer con criterios interrelacionados que conforman los componentes claves de la Institución Educativa;
- Seleccionar los criterios y subcriterios para el modelo de gestión propuesto, como herramienta para la autoevaluación sobre el rendimiento real de la institución;
- Validar el modelo de gestión de calidad propuesto, mediante una prueba piloto en un área de gestión de la institución;

- Formular plan de mejoramiento continuo, con base en los resultados obtenidos de la autoevaluación.

Es una investigación que presenta un marco legal con base en leyes y decretos vigentes que establecen los objetivos educativos y compromisos a nivel país en materia de calidad educativa, además de un marco conceptual que describe la estructura, funcionamiento y herramientas de control y evaluación establecidas para la evaluación de las instituciones, con una amplia descripción de las etapas del proceso administrativo.

En su apartado metodológico la investigación da una explicación del cómo se elige el modelo de evaluación, describiendo el proceso utilizado para definir y proponer el modelo para la autoevaluación, teniendo en cuenta como referencia los Indicadores de logro establecidos para la educación formal, el modelo EFQM y el Sistema de gestión para el mejoramiento de la calidad en la educación.

Se pueden destacar dentro de esta investigación el uso de instrumentos de recolección de datos como el cuestionario donde cada pregunta se encuentra relacionada con un criterio de ponderación de 1 a 9, también se puede resaltar que el cuestionario diseñado inicialmente fue sometido a prueba de contenido y confiabilidad, en una premuestra con un grupo de docentes.

Con base en la información obtenida en los resultados de la autoevaluación realizada y en coherencia con los objetivos establecidos para la Gestión Directiva, se analizan los elementos de los, subcriterios y se estructura el plan de mejoramiento con objetivos, acciones indicadores y metas que faciliten su medición, seguimiento y cumplimiento.

Dentro de la investigación se valoran las siguientes conclusiones:

- Se estructuró y aplicó un modelo de autoevaluación para el área de Gestión Directiva tomando como base el Criterio de Liderazgo del Modelo de Excelencia EFQM, teniendo en cuenta que el líder debe poseer la habilidad para para orientar, guiar, motivar e impulsar a su grupo de trabajo hacia el logro de los objetivos comunes y los esperados por la sociedad;
- En el área de Gestión Directiva se evidencia que los resultados obtenidos a través de la autoevaluación propuesta están muy por debajo de los obtenidos a través de la evaluación interna del segundo periodo del 2016, lo que conlleva a una reflexión

para plantear acciones de fondo y que a través del liderazgo se reflejen en los resultados de una Institución en camino hacia la excelencia;

- Con los resultados presentados en este proyecto se pretende que el Personal responsable de la Gestión Directiva reflexione sobre la necesidad de implementar acciones de mejora de manera continua, aplicando las diferentes metodología de análisis del modelo propuesto para aumentar su eficacia institucional, generando motivación y satisfacción por parte de la comunidad educativa, así como fortaleciendo los resultados institucionales en pro de los de los estudiantes, las familias y la sociedad en general.

Para finalizar las autoras recomiendan que los cambios que se pretenden hacer a través del plan de mejoramiento no se deben posponer, teniendo en cuenta que están orientados a mejorar los resultados de la comunidad educativa y a obtener cambios en la actitud y proactividad de las personas responsables del proyecto educativo en beneficio de los diferentes grupos de la institución. Una vez sea implementado el plan de mejoramiento con los grupos de interés, se hace imperativo evaluar el proceso para determinar el efecto en los resultados institucionales.

Desde el área de la Gestión Directiva, se analiza el documento “LA GESTIÓN DIRECTIVA DE LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS: Una interpretación desde la perspectiva de la resignificación de los PEI”, presentado en Colombia, durante el año 2018, por Polo como parte de su tesis doctoral para obtener el grado de Doctor en Ciencias de la Educación.

La investigación se justifica en que los directivos de las organizaciones educativas en muchos de los casos realizan sus prácticas o gestiones directivas, aislándose de los fundamentos planteados en los Proyectos Educativos Institucionales, esto en razón que dichos proyectos no han sido formulados y desarrollados con la comunidad educativa y se encuentran aislados de la realidad de su contexto, no permitiendo su articulación con los requerimientos de la gestión. En esta investigación, la problemática gira alrededor de las diferencias que se observan entre los lineamientos y políticas educativas plasmadas en el PEI (Proyecto Educativo Institucional), en relación con la gestión directiva y las prácticas cotidianas que realizan los directivos en las organizaciones educativas, diferencias que han generado unas tensiones, las cuales se hacen necesario entrar a

develar mediante un proceso dialéctico, crítico y transformador en el cual la reflexión y comprensión serán fundamentos para configurar unos cambios en la forma de ver y sentir los Proyectos Educativos institucionales, quienes con la Gestión Directiva se convierten en el objeto de estudio central.

La metodología se planteó como un proceso continuo, gradual, progresivo, hermenéutico y holístico, en el cual la intención de conocer se articuló con la experiencia, que permitió generar un saber fundamentado desde la teoría sustantiva y formal, y con ello aportar al avance de la ciencia. Cabe destacar que, si bien este no es el enfoque de la presente investigación, se pueden rescatar aportes importantes.

Uno de los resultados que se pueden valorar al respecto es que se comprueba que las organizaciones educativas y todo el contexto de la educación tienen la particularidad de estar articulada con un gran número de actores sociales, quienes les dan vida y dinamizan su desarrollo. Instituciones que tienen estudiantes y padres de diferentes sectores socioculturales, con múltiples problemáticas e intereses; así mismo docentes y directivos quienes cuentan con una compleja concepción de las realidades y promueven alternativas de cambio que pueden generar tensiones en la dirección, en algunos casos alternativas de avances y en otras posiciones que no aceptan el cambio y se convierten en obstáculos para los avances de desarrollo, pero son realidades que hay que asimilar

En cuarto lugar, se considera el documento *“La evaluación institucional en las instituciones educativas de carácter público de Ibagué”* presentado en Colombia, durante el 2016, por Osorio como parte de su trabajo de grado como requisito parcial para optar al título de Magister en Educación.

Como objetivo principal del trabajo se estableció determinar los aportes de la evaluación institucional a partir de las voces de los rectores para el mejoramiento de la calidad en las instituciones educativas públicas en Ibagué; y como objetivos específicos: reconocer el concepto que poseen los rectores sobre la evaluación institucional en las instituciones educativas públicas en Ibagué para saber con qué fin evalúan, y clasificar los aportes a la calidad educativa dados por la evaluación institucional en un grupo de instituciones educativas públicas de Ibagué.

Para su desarrollo se elaboró una investigación desde un enfoque cualitativo, se trabajó con una muestra de diecisiete rectores de las instituciones educativas públicas en

Ibagué. En la investigación realizada se sintetizó el proceso de recolección de información en un único instrumento denominado cuestionario.

Tras la aplicación de dichos instrumentos y el análisis de la información se establecieron las conclusiones que se resumen seguidamente:

- Se observa una acentuada tendencia en las instituciones educativas de Ibagué a por realizar la evaluación institucional para cumplir con los requerimientos;
- La evaluación institucional es un proceso continuo de auto observación, de diagnóstico integrador que permite conocer el estado de cada una de las gestiones a nivel institucional que se pueden considerar como herramienta de apoyo, como acción o como ejercicio, que define las fortalezas y debilidades contribuyendo a la formulación de planes de mejoramiento de la calidad educativa debido a que brinda espacios y momentos de reflexión: Para el caso de la categoría de evaluación institucional como ejercicio se puede decir que los implicados hacen uso de esto de ella, para visualizar soluciones a posibles dificultades como planes de mejoramiento. Toda la comunidad participa de la evaluación institucional, los directivos docentes, docentes, administrativos, estudiantes, comité de convivencia, consejo de política evaluativa y consejo directivo, de manera menos comprometida padres y madres de familia, consejo de padres y sector productivo.
- La evaluación institucional apoya y permite orientar procesos, diseñar, cuestionar, corregir, aportar, identificar, fortalecer todos los aspectos relacionados con el PEI y la educación institucional, favorece el rendimiento escolar, los resultados en las pruebas saber, el manejo de la comunidad ayuda a corregir y a direccionar el trabajo docente, el seguimiento a las metas, establecer protocolos, pero no es una ayuda pedagógica, es más de tipo administrativo y gerencial.

Para finalizar el análisis de este documento se destacan las siguientes recomendaciones:

- Se hace necesario que el Ministerio de Educación Nacional genere otros mecanismos, capacitaciones o estímulos, que involucren a todos los actores de la evaluación institucional que sean motivadores e impulsores del desarrollo de procesos sin que estos sean llevados a cabo solo por cumplir, si no con la convicción de la búsqueda del mejoramiento continuo;

- Los formatos utilizados para la evaluación institucional deben brindar espacios para analizar y discutir situaciones particulares de cada estamento educativo, que como sabemos está influido por el entorno sociocultural definido por su ubicación en la ciudad.

2.3. Trabajos nacionales

En primera instancia, se considera el documento *“Evaluar la implementación y efectos del Modelo de la Evaluación de la Calidad Costarricense (MECEC), en la creación de una cultura de calidad, que favorezca la satisfacción y el mejoramiento de los usuarios”*, presentado en el año 2021 por Elizondo y Retana, como proyecto de investigación desde el ejercicio de sus funciones como asesores del departamento de Evaluación de la calidad del MEP.

Para esta investigación se establece como objetivo general: Tomar decisiones sobre la implementación del MECEC, en la creación de una cultura de calidad, que favorezca la satisfacción y el mejoramiento de la persona estudiante, la persona docente y la comunidad; y como específicos:

- Determinar la contribución del MECEC en la creación de una cultura de calidad en las instancias educativas;
- Analizar los factores centrales que han contribuido en la implementación del MECEC;
- Analizar el proceso de mediación de los Equipos Coordinadores de la Calidad para el desarrollo de la evaluación de la calidad del MECEC.

La población la conforman 4854 centros educativos, 207 supervisores de circuitos educativos, 27 directores regionales de educación; seguidamente se utilizó la muestra aleatoria para la selección de estos. De igual forma, se procedió a seleccionar la totalidad de supervisores y directores regionales.

Dentro de los instrumentos que se utilizan destacan la entrevista a profundidad, formularios en línea, revisión documental de fuentes primarias y secundarias. Los instrumentos están conformados únicamente de preguntas dicotómicas y cerradas, cada uno de ellos contempla un número diferente de ítems. Para obtener una información más

confiable de cada una de las variables medidas, se hicieron las mismas preguntas a los actores, de manera que, a la hora de contrastar la información de los instrumentos, los evaluadores cuenten con un mayor y mejor criterio a la hora de inferir sobre los resultados obtenidos.

Se valora dentro de las conclusiones:

- En definitiva, sea hace visible la necesidad de que cada instancia educativa cuente con un Equipo Coordinador de la Calidad, para que guíe acompañe y oriente a los miembros de las comunidades educativas en el proceso de implementación del MECEC;
- El contar con Equipos Coordinadores de la Calidad, implica una serie de funciones que permiten a las instancias educativas a ejecutar procesos en pro de la calidad de la educación y el crecimiento de sus usuarios;
- Es ineludible relacionar el proceso de implementación del MECEC con el proceso de construcción y ejecución del Plan Anual de Trabajo de los centros educativos;
- De igual manera es imperioso que cada Equipo Coordinador de la Calidad del Centro Educativo cuente con un Plan de Mejoramiento Quinquenal vigente, actualizado y que responda a los resultados del proceso de autoevaluación;
- Los Equipos Coordinadores de la Calidad tienen como parte de sus funciones el proceso de divulgación de la información que se genere en torno a los procesos propios de la implementación del MECEC; ahora bien, para los participantes este proceso es que posee menos importancia dentro del conjunto de enunciados al cual pertenece el dato.

Para finalizar se rescatan las siguientes recomendaciones:

- Para futuros procesos evaluativos es necesario establecer de acuerdo con la cantidad de centros educativos pertenecientes a cada Dirección Regional de Educación, la cantidad de participantes que se requieren para tener un nivel de confiabilidad por encima del 90%;
- Debe mejorarse el valor que tiene el proceso de diagnóstico que se realiza mediante la autoevaluación, según los datos para los participantes este no es un proceso primordial. Y se sabe que para realizar un proceso de planificación debe tenerse un conocimiento propio con el más amplio espectro posible.

En segundo lugar, se encuentra la investigación denominada *“Modelo de evaluación institucional para las escuelas rurales de Educación General Básica del sistema educativo costarricense”*, presentado en el año 2012 por Solís, como tesis para

obtener el grado de Maestría en Administración de Instituciones Educativas en el Tecnológico de Monterrey.

Dentro de esta trabajo de investigación se plantea como objetivo general: determinar los principales componentes e indicadores que permiten llevar a cabo un proceso de evaluación institucional en las escuelas rurales públicas costarricenses, y se derivan como específicos: detectar las necesidades de evaluación institucional en las instituciones educativas de la zona rural de Costa Rica y proponer un modelo de evaluación institucional en las instituciones educativas de la zona rural de Costa Rica y presentar los principales componentes e indicadores que permitan llevar a cabo procesos de evaluación institucional en las escuelas rurales costarricenses.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, que tomó la muestra de manera cualitativa y la recolección de datos y su análisis mediante herramientas cuantitativas en los que se utilizó el cuestionario como instrumento de recolección de información.

Además, cabe recalcar que se dividió el trabajo realizado en dos etapas: el diagnóstico institucional y el diseño de una propuesta de modelo de evaluación institucional especificando cuestiones sobre la naturaleza del objeto por evaluar, el propósito que tendría el modelo de evaluación, el tipo de evaluación que se estaría realizando, los alcances y limitaciones del modelo propuesto, las premisas de las que se debe partir para su empleo, los componentes propiamente dichos del modelo, sus definiciones, los indicadores vinculados a cada componente y la forma de emplear dichos indicadores para lograr ciertas metas institucionales.

Dentro de las conclusiones aportadas por el estudio se destacan: Costa Rica tiene grandes carencias en materia de evaluación institucional. Costa Rica no posee un procedimiento formal o instrumento que les facilite tanto a los administradores educativos a nivel micro (los directores de escuela) como a los 112 administradores educativos a nivel macro (supervisores de circuito escolar, profesionales del Ministerio de Educación Pública), la puesta en práctica de un proceso de evaluación institucional, basado en componentes e indicadores de evaluación, como los que se utilizaron de base para esta tesis. Un proceso de evaluación de una institución educativa abre la puerta para la sana competitividad escolar, permite que los centros educativos sepan en qué fallan de modo

tal que superen estas debilidades. Una evaluación institucional hace que la escuela revele sus fortalezas y las maximice y a la vez descubra en el contexto en el que se localiza lo que puede mejorar o dañar la práctica educativa. Esta investigación permite detectar otra carencia en el ámbito de la evaluación institucional de las instituciones educativas, debido a la falta de formalización de un proceso en este campo, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que puedan presentarse dentro de una escuela no son desarrolladas a profundidad como lo serían si existiera una evaluación en las instituciones.

Por otra parte, se realiza un análisis del documento *“ANÁLISIS DEL ENFOQUE DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL APLICADO POR LA GESTIÓN EDUCATIVA DE COSTA RICA CHRISTIAN SCHOOL”*, presentado durante el año 2010, por Campos, como Trabajo final de investigación aplicada para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica (UCR).

Este trabajo de investigación se fundamentó en dos objetivos:

- Analizar las dimensiones del enfoque de evaluación institucional aplicado por la gestión administrativa de CRCS.
- Diseñar una propuesta de evaluación institucional a partir de la gestión de un centro educativo privado, CRCS. Mediante los cuales se pretende alcanzar los siguientes objetivos específicos: Identificar el enfoque de evaluación institucional aplicado por la gestión de un centro educativo privado, CRCS.
- Determinar las dimensiones presentes en el enfoque de evaluación institucional aplicado por la gestión de un centro educativo privado, CRCS.
- Determinar el impacto del enfoque de evaluación institucional aplicado por la gestión administrativa de CRCS en el funcionamiento de la organización.
- Diseñar una propuesta de evaluación institucional con base al resultado del análisis de las dimensiones del enfoque actual aplicado por la gestión administrativa en CRCS.

Respecto a la metodología se puede anotar que la investigación se enmarca por su carácter y profundidad, dentro del enfoque cuantitativo descriptivo, busca el estudio, definir un fenómeno, así como especificar las características y componentes del enfoque de evaluación institucional aplicado por la gestión administrativa en una comunidad educativa. Un total de 42 funcionarios participaron en el estudio, entre el personal docente de cada área académica, el personal docente administrativo, técnico docente y administrativo.

Se destaca dentro de las conclusiones: • La Gestión Educativa es responsable de propiciar, entre la comunidad educativa, los espacios de reflexión que conllevan a los procesos valorativos de las diferentes dimensiones del enfoque. • Al no existir claridad en cuanto un enfoque de evaluación institucional específico aplicado por la gestión educativa en la organización, la posibilidad de generar cambios e innovaciones que favorezcan el mejoramiento de la calidad de la educación, se ve reducido, y la gestión educativa se aleja de su papel protagónico de conducir la transformación de la organización, además de, actuar de manera flexible y competitiva, con la capacidad de atender las demandas de la sociedad con responsabilidad gerencial.

Para finalizar, se puede destacar el trabajo titulado *“Evaluación institucional y su influencia en la definición del proyecto administrativo y curricular del Colegio Técnico Profesional de Hojancha, circuito 05 de la Dirección Regional de Educación de Nicoya, un modelo de evaluación”*, presentado en 2006 por Briceño como proyecto de investigación para optar por el grado de Magister en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa en la Universidad de Costa Rica.

La investigación plantea como objetivos generales: determinar la influencia de la evaluación en el planteamiento de un proyecto de desarrollo administrativo y curricular y en la propuesta de un modelo de evaluación en el Colegio Técnico profesional de Hojancha, circuito 05 de la Dirección Regional de Educación de Nicoya. En el marco de del objetivo planteado se mencionan como propósitos: determinar la importancia de los procesos de evaluación institucional en el planteamiento de un proyecto administrativo y curricular, valorar la necesidad de identificar una cultura organizacional y su contribución a un proyecto administrativo y curricular con la definición de un modelo de evaluación de calidad, relacionar la importancia del desarrollo administrativo y curricular con la definición de un modelo de evaluación de la calidad.

La metodología empleada es mixta, considerando en la parte cuantitativa instrumentos como encuestas aplicadas a docentes y estudiantes. Los resultados fueron obtenidos por medio de un análisis estadístico-descriptivo de la información. A partir de dicha investigación se pueden abreviar las siguientes conclusiones: Los procesos de evaluación institucional son bien planificados y organizados. Falta compromiso de los participantes para ejecutar acciones y recomendaciones que resultan de los procesos

evaluativos. Las evaluaciones realizadas han permitido el mejoramiento institucional. Se considera la evaluación institucional como un recurso valioso e importante para la promoción del cambio, siempre y cuando exista participación de todos los actores educativos.

Dentro del diseño propuesto en este trabajo se desarrolla una propuesta con el objetivo de establecer un modelo de evaluación institucional basado en el desarrollo administrativo y curricular que permita la gestión y mejorar a los requerimientos institucionales.

2.4. Aproximación teórica-metodológica en relación con el objeto de estudio

Cada una de las investigaciones examinadas robustece la tesis de la necesidad de implementar modelos de evaluación educativa para el mejoramiento institucional, con principal énfasis en la calidad de la educación.

Mediante el análisis de estos documentos se logra enmarcar el tema de investigación en el marco de la gestión directiva y se defiende la necesidad de profundizar en la investigación, planificación, organización y dirección de los sistemas de evaluación de la educación para lograr las metas establecidas en materia de calidad de la educación tanto a nivel nacional como internacional.

Es preponderante acentuar que dentro de todas estas investigaciones se destaca a los encargados de la gestión de las organizaciones como los entes responsables de realizar los procesos de evaluación en todas sus etapas, destacando el papel del director como gestor en el área administrativa y curricular de la institución; además, se instituye la evaluación de los centros educativos como herramienta para la mejora continua.

Queda en evidencia que las investigaciones referentes al objeto de estudio pueden realizarse desde enfoques cualitativos, cuantitativos y mixtos, donde destacan los cuantitativos que permiten el análisis descriptivo de datos y se acentúa el uso del cuestionario como instrumento apto para la recolección de la información; en este último es preponderante aprovechar las bondades que brinda los medios tecnológicos, facilitando la recolección fácil y oportuna de los datos además del análisis científico de los datos. En caso de las entrevistas, los equipos de video y grabación permiten el

desarrollo fluido del proceso sin necesidad de interrupciones para el registro de la información.

Por otra parte, se valora el aporte en materia bibliográfica que los trabajos analizados, los cuales despliegan para el desarrollo de la presente investigación una enorme paleta de fuentes de datos primarias y secundarias; su fundamento teórico permite robustecer el trabajo que se desarrolla y su variedad brinda confiabilidad y validez a las teorías analizadas referentes al tema en estudio permitiendo respaldar lo expuestos con la posición de distintos autores.

Este tipo de trabajos se convierten en una gran herramienta, el aporte en cuanto a los instrumentos utilizados por los desarrolladores de cada una de las investigaciones para la construcción de los propios es invaluable; La demostración de técnicas para el análisis de datos y su representación para la mejor comprensión de la información recopilada es digna de considerar, sin dejar de lado la muestra de figuras, tablas y otros recursos que pueden utilizarse para la exposición en el marco teórico.

Cabe subrayar el aporte que se brinda a la investigación en curso en cuanto al uso del método científico como proceso para probar síntesis y proponer la construcción de nuevo conocimiento.

Para finalizar cabe destacar que no se logró localizar investigaciones a nivel nacional de maestría y doctorado enmarcadas en la implementación del MECEC en los centros educativos como tema de estudio en las fuentes de información primaria y secundarias consultadas, esta situación promueve a esta investigación como pionera en el tema e innovadora.

En síntesis, los aportes son significativos, sin embargo, deben ser adecuados al tema de investigación y los objetivos planteados con la finalidad de poder extraer de ellos un resultado satisfactorio que permita respaldar el trabajo investigativo con un nivel de confiabilidad aceptable y sobre todo permita generar una propuesta que impulse la calidad educativa en las instituciones a partir de una gestión directiva comprometida y responsable.

CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL

3.1. Presentación

Cuando se investiga acerca de un proceso tan organizado como lo es la implementación del MECEC en un centro educativo, es imperativo comprender el procedimiento que se debe llevar a cabo: su estructura, organización, ámbitos de aplicación, contenido presupuestario entre otros.

En Costa Rica la implementación del MECEC como herramienta de control para la calidad educativa posee fundamento legal, en este capítulo se exponen las directrices que están directamente ligadas con el problema y tema de investigación; es decir aquellos que dan origen, orientan y rigen la implementación del MECEC en los centros educativos costarricenses y otros órganos que se encuentran bajo la tutela del MEP y que deben acatar su aplicación de forma obligatoria. A partir de esta información se pretende lograr la comprensión funcional del tema en investigación y el engranaje que requiere para su debida ejecución según lo establecido hasta el momento y que afectan de manera directa la gestión directiva que se ejerce en las instituciones.

El desarrollo de este capítulo es fundamental para el ordenamiento, análisis de datos que se logran recopilar y la argumentación, a la luz del ordenamiento jurídico que el proceso de implementación del MECEC requiere en cada uno de los centros u órganos del MEP y así poder contar un respaldo legal que permita establecer conclusiones y recomendaciones respecto a su proceso de ejecución en etapas posteriores de la investigación en curso. En síntesis, en este apartado se inicia por la fundamentación que brinda la constitución política al estado como ente encargado de la educación en Costa Rica, Ley Fundamenta de Educación N°2160, circulares, directrices y documentos en materia de calidad educativa, iniciando con la más antigua y finalizando con la legislación vigente, mostrando el desarrollo en materia legal que ha sufrido el proceso de implementación del MECEC.

3.2. Constitución política de Costa Rica

Es la ley fundamental vigente en Costa Rica, fue aprobada el 07 de noviembre de 1949, como proyecto de la Segunda República, en ella se establecen los límites y

alcances de cada uno de los poderes que conforman el estado costarricense y establece las bases para su gobierno y para la organización de las instituciones que lo conforman.

Artículo 81º. La dirección general de la enseñanza oficial corresponde a un consejo superior integrado como señale la ley, presidido por el Ministro del ramo. En su título VII: Educación y Cultura, se establece que en esta materia la dirección general corresponde al Consejo Superior de Educación presidido por el ministro del ramo.

3.3. Ley N°1362: Creación del Consejo Superior de Educación Pública

Data del 8 de octubre de 1951. El texto de esta norma fue reformada parcialmente y reproducida de forma íntegra mediante ley N° 9126 del 20 de marzo del 2013.

Artículo 1º. Se crea el Consejo Superior de Educación Pública como órgano de naturaleza constitucional con personalidad jurídica instrumental y presupuesto propio, que tendrá a su cargo la orientación y dirección de la enseñanza oficial.

Artículo 3º. Corresponderá al Ministerio de Educación Pública la ejecución de los planes, programas y demás acuerdos emanados del Consejo Superior de Educación.

Artículo 8º. El Consejo deberá aprobar:

- a) Los planes de desarrollo de la educación pública.
- b) Los proyectos para la creación, modificación o supresión de modalidades educativas, tipos de escuelas y colegios, y la puesta en marcha de proyectos innovadores experimentales, ya se trate de la educación formal o la no formal.
- c) Los reglamentos, planes de estudio y programas a que deban someterse los establecimientos educativos y resolver sobre los problemas de correlación e integración del sistema.
- d) Los planes de estudio y los aspectos centrales del currículum y cualquier otro factor que pueda afectar la enseñanza en sus aspectos fundamentales.
- e) El sistema de promoción y graduación.
- f) Las solicitudes de equivalencia de estudios y títulos de estudiantes y profesionales extranjeros que no sean de la competencia de las universidades.
- g) Los lineamientos generales del currículum y las políticas aplicables a la educación postsecundaria no universitaria, así como la aprobación del funcionamiento de cada institución de este tipo, todo con base en las recomendaciones técnicas.

h) La política de infraestructura educativa.

i) Los planes para la preparación, el perfeccionamiento y el estímulo del personal docente.

j) Cualquier otro asunto que le sometan el ministro de Educación o por lo menos tres de sus miembros, dentro de la materia de su competencia.

3.4. Ley Nº2160: Ley Fundamental de educación

Entra en vigor el 25 de setiembre de 1957, es quien regula el sistema educativo costarricense. Establece la estructura educativa correlacionada en sus diversos ciclos, desde la etapa preescolar hasta la universitaria. Garantiza la educación especial y la formación docente.

Artículo 1º: Todo habitante de la República tiene derecho a la educación y el Estado la obligación de procurar ofrecerla en la forma más amplia y adecuada.

Artículo 5º: La dirección general de la enseñanza oficial corresponderá a un Consejo Superior integrado como señale la ley y presidido por el ministro del ramo.

3.5. Ley Nº3481: Ley orgánica del Ministerio de Educación Pública.

Entra en vigor el 13 de enero de 1965.

Artículo 1º: El Ministerio de Educación Pública es el órgano del Poder Ejecutivo en el ramo de la Educación y de la Cultura, a cuyo cargo está la función de administrar todos los elementos que integran aquel ramo, para la ejecución de las disposiciones pertinentes del título sétimo de la Constitución Política, de la Ley Fundamental de Educación, de las leyes conexas y de los respectivos reglamentos.

Artículo 2º: Corresponde específica y exclusivamente al Ministerio poner en ejecución de los planes, programas y demás determinaciones que emanan del Consejo Superior de Educación.

Artículo 17º: El ministro es el coordinador entre el Ministerio y el Consejo Superior de Educación y tiene la obligación de hacer que se cumplan todos los acuerdos del Consejo, así como vigilar la aplicación de las leyes y reglamentos que rigen la educación nacional.

3.6. Decreto ejecutivo 21896-MEP

Este Decreto fue reformado por el Decreto Ejecutivo No. 23489 de 11 de julio de 1994, reformado anteriormente por el decreto N°22612, pero por ser este una reforma integral al Decreto original No. 21896 de 25 de enero de 1993, las reformas se hicieron en este último.

Artículo 2º: Para el cumplimiento de su cometido el Ministerio de Educación Pública agrupa sus funciones en tres grandes áreas de actividad, a saber: Área Determinativa, Área de Asesoría y Área Ejecutiva.

Artículo 3º: Al Área Determinativa le corresponde la dirección del Ministerio de Educación Pública, la conducción de políticas educativas, la ejecución de las directrices emanadas del Consejo Superior de Educación y el cumplimiento de las funciones técnico-administrativas propias.

3.7. Decreto ejecutivo 36451-MEP

Entra en vigor el 9 de marzo del 2011.

Artículo 4º: Al Nivel Político le corresponde la dirección superior del MEP, la ejecución de la política educativa y de los planes de estudio aprobados por el Consejo Superior de Educación (CSE), así como el cumplimiento de las competencias, funciones y atribuciones técnico-administrativas que le son propias, de conformidad con el ordenamiento jurídico.

3.8. Decreto Ejecutivo 38170-MEP

Entra en vigor el 13 de febrero del 2014.

Artículo 38º. El Nivel director del Viceministerio Académico contará con las siguientes direcciones

- a) Dirección de Desarrollo Curricular (DDC).
- b) Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras (DETCE).
- c) Dirección de Recursos Tecnológicos en Educación (DRTE).

d) Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad (DGEC).

e) Dirección de Vida Estudiantil (DVE).

f) Dirección de Educación Privada (DEP).

3.9. Directriz DM-004-01-2011

En esta circular es donde se operacionaliza la función dada por decreto ejecutivo a la Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad (N°36451).

Fue emitida el 17 enero 2011 y oficializa el Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad de la Educación SNECE.

Artículo 1º: Propósito de la directriz. La presente directriz tiene como propósito establecer el SNECE como marco estructural para las actividades vinculadas a la gestión y evaluación de la calidad de la educación.

Artículo 2º: Ámbito de la directriz. Esta directriz se aplicará en todos los niveles y modalidades en los ámbitos institucional, circuital, regional y central del Ministerio de Educación Pública.

Artículo 7º: Créase el equipo nacional de coordinador de la calidad créase el equipo nacional coordinador de la calidad como el órgano responsable de buscar la coordinación de diferentes oficinas del SNECE todo conforme con los lineamientos de las autoridades superiores las necesidades nacionales y las prácticas internacionales reconocidas en su seno establecerán la asignación de responsabilidades específicas y nombrarán a una directiva.

Artículo 9º: La Dirección General del SNECE se le asignara a la división de gestión y evaluación de la calidad de la educación por medio del departamento de evaluación de la calidad cuyas funciones están dadas por el decreto que regula las funciones de las oficinas centrales del Ministerio de Educación Pública será el órgano encargado de la evaluación de la calidad de la educación en los diferentes ámbitos del sistema educativo por lo que contarán con recursos para desarrollar esta tarea según lo dispuesto en el decreto para oficinas centrales del Ministerio para ello podrá definir el uso de instrumentos o herramientas informáticas como el PIAD para la captura y generación de información útil para el SNECE.

3.10. Circular DM-024-09-13

Se establece el Instrumento GESTIÓN 10 como instrumento oficial del MEP a partir del 2014 para orientar el proceso de planificación a nivel del centro educativo.

Gestión 10 se sustenta en la identificación de las “mejores prácticas” que caracterizan a los centros educativos y se sistematizan en 10 áreas de gestión.

3.11. Directriz DM-1502-10-14

El Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad SNECE, emite en el 2014, la directriz DM-1502-10-14, donde se describe el proceso de implementación, la estructura en todos los niveles, responsables, ámbitos de aplicación, funciones y contenido presupuestario del modelo. Para el MEP, mediante esta directriz se pretende el mejoramiento de la calidad de la educación, por lo que se establecen las disposiciones para el Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad de la Educación (SNECE), como marco estructural para las actividades vinculadas con la gestión y evaluación de la calidad de la educación.

Cabe recalcar que mediante esta directriz se deroga la circular DM-004-01-11, del 17 de enero del 2011, suscrita por el Dr. Leonardo Garnier Rímolo.

3.12. Fundamento legal de la directriz vigente

En el año 2014 se emite.

En este sentido es preponderante conocer en primer lugar la fundamentación legal que el MEP ha considerado para el desarrollo de su política de evaluación para la calidad con El MEP (2014), considerando:

- i. Que el derecho a la educación se encuentra debidamente estipulado en los artículos 77, 78 y 79 constitucionales, de los cuales se desprende la obligación por parte del Estado Costarricense, de ofrecer una educación de calidad para todos los ciudadanos. Así pues, se debe garantizar la continuidad, regularidad, igualdad y universalidad de la educación en tanto constituye un Derecho Fundamental y la eficacia y la eficiencia del servicio público.

- II. Que, de conformidad con la función rectora del Consejo Superior de Educación, sobre emitir las políticas relacionadas con la Calidad de la Educación, se aprobó el documento denominado: “El Centro Educativo de Calidad como Eje de la Educación Costarricense”, de fecha 30 de junio de 2008. Consecuentemente, las directrices que se emitan, los programas, la normativa que se dicte, los proyectos que se planeen, cada gestión o acto administrativo que se realice, deben estar impregnados de esa idea central.
- III. Que, mediante el Informe Nro. DFOE-SOC-IF-01-2014 de la Contraloría General de la República, sobre los resultados de la auditoría efectuada en este Ministerio, con relación a la implementación del Sistema Nacional de la Calidad de la Educación, se emitió una serie de disposiciones para el ajuste y oficialización del Sistema en mención.
- IV. Que en materia de implementación del Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad (SNECE), este Ministerio emitió la Circular DM-024-09-13, donde se establece el instrumento Gestión 10, con el fin de identificar las mejores prácticas que caracterizan a los centros educativos que registran un buen desempeño académico y administrativo. (p. 1)

3.13. Proceso de implementación

El MECEC es un modelo de evaluación sistémico y continuo, requiere de una aplicación por etapas que permita ir desarrollando estrategias a nivel institucional, circuitales, regional y nacional que permitan la mejora del sistema educativo costarricense.

El concepto de calidad que sustenta el SNECE orienta el Modelo de Evaluación de la Calidad de la Educación Costarricense (MECEC) el cual contempla dos áreas de ejecución: La curricular y la administrativa. El MECEC se realiza a partir de un proceso en espiral, de forma tal que cada año se incremente el radio de cobertura y de metas por alcanzar. Para ello se hace necesario desarrollar estrategias que consideren el contexto nacional y local y que orienten el planeamiento, divulgación, implementación, seguimiento, evaluación y realimentación del proceso y así reiniciar el ciclo, con incrementos en cobertura establecidos por las autoridades

superiores participantes de la Comisión Nacional Coordinadora de la Calidad (CNCC). (p.3)

3.14. Estructura, organización y ámbitos de aplicación

Además, el MEP, establece que, su ejecutor es: La Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad por medio del Departamento de Evaluación de la Calidad, desarrolla, implementa y dirige el sistema de calidad de la educación costarricense (decreto ejecutivo N°38170-MEP). Por otra parte, se instituye mediante esta directriz respecto a su estructura que, se conforma con la participación colegiada de las diferentes instancias encargadas de velar por la calidad de la educación, considerando la calidad en la educación como un compromiso y una labor en la que todos los niveles deben estar involucrados. La Comisión Nacional Coordinadora de la Calidad (CNCC) está integrada por el Ministro o Ministra de Educación quien será el encargado de presidir y los directores de los principales departamentos, además la Jefatura del Departamento de Evaluación de la Calidad de la Educación en condición de secretario(a) técnico(a) del CNCC. (p.3)

Para el MEP (2014), esta comisión debe reunirse de manera periódica y tiene funciones específicas tal y como se suscriben:

La CNCC sesionará en forma ordinaria una vez por trimestre y, en forma extraordinaria, por convocatoria de la Ministra o Ministro de Educación Pública o su representante, cuando así se amerite. Le corresponderá a la CNCC cumplir con las siguientes funciones:

- a) Coordinar entre las diferentes instancias participantes la implementación del SNECE
- b) Conocer, analizar y brindar recomendaciones sobre proyectos acerca de la evaluación de la calidad de la educación propuestos por la Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad o de alguno de los miembros de la Comisión.
- c) Promover estrategias de reconocimiento público establecidas por las autoridades competentes sobre la calidad de la educación a los centros educativos, oficinas circuitales, regionales y centrales.
- d) Revisar y proponer mejoras al Modelo de Evaluación de la Calidad (MECEC).

e) Fomentar el uso de la información generada por los procesos de evaluación del sistema educativo costarricense en sus distintos ámbitos.

f) Promover la participación de los funcionarios del Ministerio de Educación Pública, en foros nacionales e internacionales para la divulgación de los resultados generados desde el SNECE. (p.4)

Por otra parte, mediante esta directriz, se establece como ámbito de aplicación del MECEC los centros educativos, circuitos escolares, direcciones regionales de educación y oficinas centrales del Ministerio de Educación Pública. Al tiempo, el MEP (2014), establece la estructura que debe desarrollarse en cada uno de los ámbitos mencionados:

Las Direcciones Regionales de Educación deberán conformar equipos regionales coordinadores de la calidad (ERCC), integrados por:

- a) El Director o Directora Regional de educación quien lo presidirá.
- b) El o la Jefe del Departamentos de Servicios Administrativos y Financieros.
- c) El o la Jefe del Departamento de Asesoría Pedagógica.
- d) Los supervisores y las supervisoras de educación.
- e) Dos representantes de los asesores y asesoras regionales. Los circuitos escolares deberán conformar equipos circuitales coordinadores de la calidad (ECCC) integrados por:

- a) Supervisor o Supervisoras de educación quien lo presidirá
- b) Un director o directora de educación preescolar
- c) Un director o directora de educación especial
- d) Dos directores o directoras de educación primaria
- e) Un director o directora de secundaria académica
- f) Un director o directora de secundaria técnica

Los centros educativos deberán conformar un equipo coordinador de la calidad de centro educativo integrado por:

- a) El Director o la Directora, quien lo presidirá.
- b) Al menos un o una docente representante de cada nivel educativo.
- c) Un o una representante del área administrativa.
- d) Un o una representante de los estudiantes.
- e) Un o una representante de los organismos de apoyo. (p.5)

Se destaca dentro de la directriz el caso de las escuelas unidocentes o multigrado, donde se debe conformar un Equipo de Núcleo Coordinador de Calidad (ENCC) según las necesidades y características propias del centro educativo.

3.15. Contenido presupuestario

Para finalizar es importante destacar que también describe la manera en que el MECEC obtiene contenido presupuestario:

Para el mejor desarrollo de los procesos de implementación del Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad de la Educación, las oficinas centrales, direcciones regionales de educación y los centros educativos del Ministerio de Educación Pública contemplarán dentro de su presupuesto, los recursos suficientes para el desarrollo del trabajo basados en las acciones justificadas en su planificación. (p.3)

3.16. Obligatoriedad

Dadas las directrices se puede considerar el análisis del proceso de implementación del MECEC como un procedimiento que por su naturaleza es de carácter obligatorio y que posee una estructura bien definida con responsables y funciones específicas en cada uno de sus niveles de organización, cuyo presupuesto debe ser considerado dentro de lo planificado por cada institución o departamento de manera anual.

3.17. Directriz DM-0922-06-2023

Mediante esta directriz queda derogada la Directriz DM-1502-10-14 y se establece el Modelo de Calidad Total como nuevo modelo para el alcance de la calidad de la educación en Costa Rica.

CAPÍTULO IV: MARCO TEÓRICO

4.1. Presentación

El presente trabajo de investigación tiene como tema central el Análisis del proceso de implementación del Modelo de Evaluación de la Calidad de la Educación costarricense (MECEC), dentro del marco de la gestión directiva, en el Liceo de Aserrí, durante el curso lectivo 2022. El marco teórico que se desarrolla a continuación es el resultado de una revisión exhaustiva de las teorías más recientes relacionadas con el tema en análisis y representa los numerosos aportes de intelectuales nacionales e internacionales que han derivado en la teoría de administración y gestión de la educación que se maneja en la actualidad en relación con temas como educación, administración, gestión y evaluación.

Este capítulo está constituido por una compilación documental y bibliográfica que contiene datos que han sido extraídos de libros, revistas, artículos u otros documentos de interés en formato físico o digital; su compendio brinda una conceptualización y caracterización de los conceptos necesarios para el entendimiento del problema de investigación en desarrollo; por otra parte, cabe resaltar que, tiene como propósito conocer y profundizar en el tema, además lo delimita y contextualiza dentro del ambiente educativo como tarea específica del gestor.

En otras palabras, establece las fundamentaciones teóricas desde las cuales se desarrolla el proyecto y conforman la base mediante la cual se realiza el análisis de datos, emisión de conclusiones y recomendaciones.

Es fundamental que el conocimiento teórico representa un escenario idóneo para la presentación de propuestas novedosas a partir de lo que se conoce sobre el problema de investigación y la forma en que comúnmente se ha abarcado.

A lo largo de este capítulo es preciso desarrollar temas como: Educación, Administración y el proceso administrativo, Gestión, Evaluación y el MECEC.

4.2. Educación

4.2.1. *Conceptualización de educación*

Existen diversas definiciones de educación, es una palabra con origen latín “Educare”, que da lugar al verbo “Educere”, que dan a la educación un significado de ayudar a la persona a expresar lo que lleva dentro, llevado a la práctica se refiere a acciones como criar o cuidar y después del siglo III a.C. el término fue adoptado en la conducción y crianza de los niños, fue hasta el siglo I a. C. que se refirió a la acción del proceso de creación propio de los seres humanos, según lo expuesto por Picado (2014).

En consecuencia, se puede decir en primer lugar, desde una perspectiva etimológica la educación es acción; una acción donde el ser humano es el eje central de la práctica educativa; No se trata de educar para informar sino se trata de un proceso permanente que deriva además en una transformación de la realidad. “El proceso educativo tiene como finalidad el pleno desarrollo humano” (Picado, 2014, p.5), en este orden de ideas cabe destacar que se considera Picado considera que la educación es un factor de reproducción cultural, un factor de cambio social y un motor de progreso económico.

En relación, la UNESCO (2005) señala que: “La educación es el medio principal para que toda persona, niño/a y adulto/a pueda desarrollar sus capacidades, habilidades y participar activamente en la sociedad” (p.4) Por consiguiente la educación es un acto cotidiano, que posee diversas fuentes y que permite al ser humano participar de manera responsable en el ejercicio de su papel como miembro de un grupo y para su crecimiento personal pero que posee alcances a nivel global. Así mismo, se destaca la educación como un proceso comunicativo, entendiendo la educación como “un proceso de interacción entre los participantes, un proceso que ayuda a la persona a reflexionar sobre sus ideas, valores y percepciones” (p.31). Es decir, la educación es un proceso de diálogo que permite la solución de conflictos humanos y la evolución de las sociedades.

Por tanto, la educación debe considerar el contexto y la realidad, Seas (2015) suscribe que: “La educación debe enfrentar cada día, y de manera permanente, los retos que se le presentan” (p.iii) En concordancia, como consecuencia, se encuentra en constante transformación, no solo por la dinámica mundial, sino también considerando el

desarrollo que las diferentes ciencias puedan aportar al logro de sus objetivos; por ejemplo, las tecnologías de la comunicación y la información que han sido tan relevantes en los últimos dos años como consecuencia de las medidas que se han debido tomar como respuesta a la pandemia por Covid-19.

De esta forma se concluye que la educación se puede definir desde un punto de vista tradicional, tomando como base sus fuentes filosóficas, sin embargo, queda en evidencia que es un proceso humano y cultural con un grado de complejidad significativo, por lo que su conceptualización es mucho más amplia desde cualquiera de sus dimensiones y no se puede limitar a una en específico. En este sentido se caracteriza la educación a continuación desde diversos enfoques de interés para el presente trabajo de investigación.

4.2.2. La educación como derecho y tarea fundamental del estado

La educación es un derecho, así lo establece el Derecho Internacional; en primer lugar, se presenta la Declaración Universal de Derechos Humanos, con fecha de 1948, dicha declaración lo especifica en su artículo 26, sin embargo, esta declaración no es de carácter vinculante, es por eso que en 1976 es corregida con el Pacto Internacional de Derechos Económicos, que, en su artículo 13 denominado “Sociales y Culturales”, obliga a los estados miembros a garantizar el cumplimiento de los mismos. Seguidamente se emite en 1990 la Convención de los Derechos del Niño, donde se amplía el ámbito del derecho a la educación atendiendo al principio del interés superior del niño, en otras palabras, los niños deben ser el eje central u objeto primordial de cualquier proceso en el que se vean involucrados.

En resumen, los estados tienen obligaciones específicas en materia educativa que deben cumplir, por lo que la UNESCO (2005) enlista las siguientes:

- Implantar la enseñanza primaria obligatoria y gratuita
- Desarrollar la educación secundaria, general y profesional
- Garantizar la enseñanza superior accesible a todos
- Asegurar que todos los niños dispongan de información sobre temas educacionales y profesionales

- Fomentar la asistencia regular a las escuelas y reducir las tasas de deserción escolar.

Por otra parte, la UNESCO (2005) también destaca que la educación de los estados debe estar encaminada a:

- Desarrollar la personalidad del niño y sus capacidades
- Inculcar el respeto de los derechos humanos, las libertades fundamentales y al medio ambiente
- Inculcar al niño el respeto a sus padres y a su propia identidad
- Preparar al niño para asumir una vida responsable en una sociedad libre

Además, en el año 2000 se desarrolla el Foro mundial de educación donde según la UNESCO, se acuerda que: “todos los niños, y sobre todo las niñas y los niños que se encuentran en situaciones difíciles, tengan acceso a una enseñanza primaria gratuita y obligatoria de buena calidad y la terminen” (p.7), en ese mismo año se firma la Declaración del Milenio, para la UNESCO, esta declaración es una síntesis de los principales objetivos convenidos entre 1990 y el año 2000. Posteriormente, se toma como base para elaborar los Objetivos de Desarrollo del Milenio, cuyo logro se estableció para el año 2015.

En el 2015, la UNESCO en unión con otras instituciones como: el UNICEF, el Banco Mundial, el UNFPA, el PNUD, ONU Mujeres y el ACNUR; organizó el Foro Mundial sobre la Educación 2015, denominado Declaración de Incheon para la Educación 2030, en la que se presenta una nueva visión de la educación para los próximos 15 años; esta declaración pretende de manera general “Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos” (p.1) Resulta lógica que esta tarea que se ha convenido a nivel internacional se debe concretar por cada uno de los estados, entre ellos el estado costarricense, por tal motivo es necesario rescatar que Costa Rica debe promover el logro de los objetivos propuestos en la Declaración de Incheon para la Educación 2030 y para ello conviene analizar la consideración que el estado tiene en materia educativa.

Dentro de este orden de ideas, es evidente que la actividad educativa es una tarea fundamental del estado, para Arce (1999): “La empresa educativa constituye, hoy, en cualquier sociedad moderna, uno de los servicios públicos más importantes” (p.12). De

esta forma resulta ineludible comprender que la educación es esencial para los estados y el desarrollo integral de las sociedades, por lo que se debe procurar que sea un proceso que llegue de manera eficaz y eficiente a cada uno de los rincones del país a pesar de las dificultades que por su ubicación o contexto puedan presentar algunas regiones.

En este sentido, la UNESCO (2014) suscribe que: “La educación es esencial para un desarrollo humano, inclusivo y sostenible promovido por sociedades del conocimiento capaces de enfrentar los desafíos del futuro con estrategias innovadoras” (p.48), por lo que todo ser humano tiene derecho a educarse para poder desarrollarse y responder a las necesidades de la sociedad.

Con referencia a lo anterior, la UNESCO (2014) también menciona que:

La educación juega un rol clave a la hora de promover la inclusión social, la tolerancia y el respeto a la diversidad. Se ha demostrado que los procesos educativos garantizan la construcción y transmisión de valores y actitudes comunes, favorecen la integración y participación de todos, y en particular de las comunidades marginadas, y generan espacios de interacción y conectividad social positivos. (p.48)

En tal caso, queda en evidencias que cada uno de los estados debe procurar oportunidades de desarrollo de manera equitativa a través de la educación. Como describe Arce (1999): “Así, específicamente, en Costa Rica existe un Ministerio de Educación, que es el órgano por excelencia -no único- que en forma concreta, específica y directa brinda el servicio educativo que nuestra sociedad requiere” (p.12). Se puede señalar que es éste Ministerio el encargado de regular en materia educativa la tarea del estado, su dirección está a cargo del Ministro de Educación que es nombrado por el presidente de la República como parte de su gabinete en representación del poder ejecutivo, sin embargo, se debe considerar que existe intervención Legislativa cuando se aprueban leyes referentes a esta materia y del Poder Judicial cuando se declara con lugar o se rechaza algún recurso que se haya interpuesto como producto de un supuesto irrespeto a algún derecho dentro del proceso educativo.

Cabe destacar que según Arce (1999):

Este Ministerio en forma concreta, construye escuelas, contrata personal docente, administra y sostiene centros de enseñanza o bien autoriza centros privados de

enseñanza, ejerce inspección sobre ellos, o sea, promueve y vigila la actividad de estos centros que indudablemente satisfacen un interés público concreto (la educación) y ello es función típicamente administrativa del Estado. (p.12-13)

En Costa Rica el derecho a la educación está establecido en la Constitución Política de 1949, además en la Ley Fundamental de Educación de 1957 y a partir de ellas se ha generado la logística para el cumplimiento de los requerimientos y exigencias a nivel nacional e internacional en materia educativa, generando reglamentos, directrices, manuales, circulares entre otros documentos, que rigen el funcionamiento del MEP y el quehacer de sus miembros.

4.2.3. La educación como proceso individual y social

Del análisis anterior y con base en la Ley Fundamental de Educación y la constitución política de Costa Rica, todo habitante de la República tiene derecho a la educación y por su parte el estado tiene la obligación de procurar ofrecerla en la forma más amplia y adecuada, se plantea entonces el problema de la educación como un proceso individual y social permanente, que cumple diversas etapas y modalidades a lo largo de la vida.

Según Molina y Bolaños (2008): “La educación se ve como un proceso que abarca tanto las acciones que se cumplen en el ámbito escolar como las que se realizan en familia y en la comunidad” (p.19). Además, estos mismos autores refieren que: “La educación como proceso permanente se encuentra profundamente asociada a la vida del individuo, en la perspectiva personal y social. Así, debe prepararlo para el desenvolvimiento individual, para el trabajo y la integración social” (p.19); es decir, la educación es un proceso permanente que se ve afectado por el contexto en que se desarrolla la persona que se educa.

En este sentido y según la conceptualización establecida por Picado (2014):

La educación es un proceso permanentemente deliberado, que tiene como objetivo un “hacer humano” y como finalidad, su desarrollo en forma integral. Es un hecho que emerge de la interacción del sujeto consigo mismo y con el mundo físico y social. En esta perspectiva el individuo es concebido como un ser activo, reflexivo, como una totalidad indivisible, constructor de sí mismo y del medio que

lo rodea. En este proceso de cambios constantes la persona se va configurando individual y socialmente según un patrón previamente definido. (p.39)

Retrospectivamente, existe una visión estado a futuro de las necesidades que deben sustentarse a nivel social, las habilidades que debe poseer cada individuo para desarrollarse de manera integral en el mundo, y a partir de ahí se definen los objetivos país que se deben lograr, todo esto culmina en una determinación previa con miras a una evolución social y global.

Queda claro que estas habilidades individuales para el futuro deben definirse claramente, para lograr avances sustanciales, por lo que la UNESCO (2015), refiere que: Las y los educadores, los ministerios de educación y los gobiernos, las fundaciones, las y los empleadores e investigadores se refieren a estas habilidades como competencias del siglo XXI, capacidades de pensamiento de orden superior, resultados de aprendizaje profundos y capacidades complejas de pensamiento y comunicación.

Mismas que deben basarse en los cuatro pilares de la educación planteados por Delors y citados por la UNESCO: Aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a vivir juntos.

Parafraseando, la educación debe interpretarse como un contrato social, donde los miembros trabajan en pro de un bien común, es menester un acuerdo global para lograr hacer frente a los problemas que afectan a todas las personas.

La creciente desigualdad social y económica, el cambio climático, la pérdida de diversidad biológica, el uso de recursos que excede la capacidad del planeta, los retrocesos de la democracia y la automatización tecnológica perjudicial son los rasgos que caracterizan a nuestra coyuntura histórica. Estas crisis y estos desafíos múltiples que se superponen limitan nuestros derechos humanos, tanto individuales como colectivos, y han contribuido a perjudicar a gran parte de la vida sobre la Tierra. Aunque la ampliación de los sistemas educativos ha generado oportunidades para numerosas personas, muchas otras han quedado rezagadas por un aprendizaje de escasa calidad. (UNESCO, 2021)

La dinámica mundial es exigente, presenta un reto individual que requiere que el individuo aprenda a integrarse al mundo de manera responsable, sostenible y sin perder

su esencia, sus raíces y su dignidad como ser humano, con habilidades que respondan a las competencias establecidas para el siglo XXI.

4.2.4. La educación y las políticas del estado

Para un mejor entendimiento de lo que implica a nivel estado y las políticas que se requieren para desarrollar los compromisos en materia de educación que el país ha adquirido, según Dengo, es necesario saber que existen tres niveles: en primer lugar la proyección política, seguidamente del papel educador y regulador del estado y, por último, la canalización de la educación mediante políticas educativas, siendo fundamental para la gestión de las instituciones educativas el acatamiento obligatorio de lo establecido por el órgano delegado por el estado para emitir las.

Con referencia a las políticas educativas cabe destacar que su elaboración debe considerar todos los compromisos previamente adquiridos por Costa Rica; Para Dengo (2018): “La política educativa es entonces el cuerpo de determinaciones y decisiones en materia educativa que toma el órgano delegado por el estado para dirigir, organizar, administrar y controlar la educación del país.” En el caso de Costa Rica, como ya se mencionó previamente, este órgano es el MEP en cuanto al sistema educativo se refiere. La política educativa vigente fue establecida en el año 2017 por el CSE y se denomina “La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad”. (p.55)

Por consiguiente, y en consideración de los significados múltiples del fenómeno educativo, es preciso establecer a nivel nacional las concepciones teórico-políticas que lo fundamentan.

De este modo, es necesario iniciar por definir el ¿para qué? de la educación en Costa Rica, por lo que resulta conveniente el análisis de sus fines.

Cuando se desarrolla un proceso es necesario definir sus objetivos, de lo contrario, sería como un barco sin rumbo, y el proceso educativo no es la excepción. Para Picado (2014), “El proceso educativo tiene como finalidad principal el pleno desarrollo humano” (p.5), al respecto en este sentido, el estado costarricense ha definido por medio de la Ley Fundamental de Educación (1957, p.1), en el artículo número dos, cinco fines de la educación, como objetivos fundamentales que se desean lograr tras el paso de la persona estudiante por el sistema educativo, y se citan a continuación:

- a) La formación de ciudadanos amantes de su Patria, conscientes de sus deberes, de sus derechos y de sus libertades fundamentales, con profundo sentido de responsabilidad y de respeto a la dignidad humana; - No existe un llamado más noble al que un costarricense puede aspirar.
- b) Contribuir al desenvolvimiento pleno de la personalidad humana. - Noten que no se refiere solamente al intelecto o competencias profesionales, sino a su desarrollo integral.
- c) Formar ciudadanos para una democracia en que se concilien los intereses del individuo con los de la comunidad; -Recuerden que su título no les pertenece solamente a ustedes, es un instrumento que les ha sido dado para servir a otros.
- d) Estimular el desarrollo de la solidaridad y de la comprensión humanas; - De esto nuestra sociedad tiene una necesidad cada vez mayor.
- e) Conservar y ampliar la herencia cultural, impartiendo conocimientos sobre la historia del hombre, las grandes obras de la literatura y los conceptos filosóficos fundamentales.

Se puede decir entonces que los fines de la educación procuran ayudar al hombre a alcanzar su plena formación. Con base en estos fines se debe analizar los resultados para evaluar el servicio que se brinda y el nivel de logro de los objetivos establecidos a nivel nacional, regional e institucional; es aquí donde se establecen estándares de calidad para asegurar el brindar un servicio que cumpla con los objetivos establecidos.

4.2.5. Calidad de la educación

Como ha quedado en evidencia, la calidad como característica de los servicios educativos ha tomado relevancia en todo el mundo. La UNESCO promueve el acceso a una educación de buena calidad como derecho humano. En este sentido, la UNESCO (2005), percibe al aprendizaje en dos niveles.

A nivel del estudiante, la educación necesita buscar y reconocer el conocimiento previo de los estudiantes, reconocer los modos formales e informales, practicar la no discriminación y proveer un entorno de aprendizaje seguro y apoyado. A nivel del sistema de aprendizaje, se necesita una estructura de apoyo para implementar

políticas, establecer normas, distribuir recursos y medir los resultados de aprendizaje de modo que se logre el mejor impacto posible sobre un aprendizaje para todos. (p.2)

Por otra parte, recibir una educación de calidad significa el logro pleno de los fines de la educación establecidos para el proceso. Es una característica que resulta de la integración de variables como eficiencia, eficacia, liderazgo, buena cultura institucional, compromiso, oportuno servicio al cliente, entre otras que se derivan de la gestión de las organizaciones.

El MEP en el año 2006 define la calidad de la educación como: "La satisfacción de las necesidades educativas de la persona y la comunidad mediante un proceso que potencie con equidad el desarrollo humano y la identidad nacional". (p.43)

Sin embargo, asegurar la calidad de la educación requiere de un proceso de evaluación continua. A partir de un arduo trabajo, el CSE estableció que todos los lineamientos que se emanen en materia educativa a partir de esta fecha deben ser consecuentes con lo establecido. Al respecto, para el CSE (2008):

Consecuentemente, todas las políticas educativas, las directrices que se emitan, los programas, la normativa que se dicte, los proyectos que se planeen y las acciones educativas que se ejecuten – así como cada gestión o acto administrativo que se realice – deben estar impregnadas de esta idea central; responder a ella y mantener siempre como su norte la construcción permanente, la consolidación, el fortalecimiento, la diversificación y el crecimiento de centros educativos de calidad para garantizar la excelencia en educación. (p.6).

Lo anterior como parte de un proceso que busca brindar un servicio educativo integral, que permita la inclusión y la equidad, donde se respete el derecho fundamental a la educación que posee cada costarricense.

Es por eso, que para el logro de los objetivos de la educación costarricense el consejo Superior de Educación de Costa Rica ha desarrollado diversas herramientas que promueven la calidad como característica de la educación; Los acuerdos que se han detallado previamente deben cumplirse y el país debe desarrollar estrategias que le permitan cumplir con los compromisos adquiridos, por lo que se considera importante analizar los esfuerzos más recientes en esta materia.

Se inicia con la propuesta del documento llamado “El centro educativo de calidad como eje de la educación costarricense” en el año 2008, donde se destaca la importancia de que cada una de las instituciones de acuerdo con la Política Educativa vigente desarrolle responsablemente tareas que permitan brindar una educación de calidad considerando su identidad. En este sentido, el documento señala que:

Ninguna idea para el mejoramiento de la educación; ninguna acción que se tome; ninguna política que se defina; tendrán sentido, si no tienen un impacto real y significativo en elevar la calidad de los centros educativos. Impactar los centros educativos es la única forma real de afectar la calidad del sistema educativo. (p.4)

Esto deja en evidencia la necesidad de que cada una de las instituciones pueda desarrollar con base en sus recursos y el contexto en que se desarrolla los mejores esfuerzos por brindar un servicio de calidad.

En segundo lugar, con base en este documento, surge GESTIÓN 10, el cual establece como visión: “lograr que los centros educativos cuenten con las herramientas para buscar la calidad educativa y la eficiencia administrativa sin tener que dedicar un tiempo excesivo a la gestión, que debe verse como una actividad estratégica y sensata.” (p.2). Cabe destacar que este documento es absorbido por el MECEC, que es el modelo que se aplica en la actualidad para el logro de la calidad de la educación en Costa Rica.

4.2.6. Educación en tiempos de pandemia

La pandemia por Covid-19 produjo un cierre masivo de los centros educativos, eliminando las actividades presenciales y produciendo una transformación inesperada de los espacios en las que tradicionalmente se desarrollan los procesos educativos, con el fin de evitar la propagación del virus y disminuir su mortal impacto en las poblaciones del mundo.

Esto produjo una profundización los problemas que ya se presentaban en las sociedades como la costarricense a nivel educativo, generados por los cambios sustanciales en las formas habituales en que se desarrollaban los procesos de enseñanza y aprendizaje previo a la pandemia. En esta perspectiva según (CEPAL-UNESCO 2020):

En el ámbito educativo, gran parte de las medidas que los países de la región han adoptado ante la crisis se relacionan con la suspensión de las clases presenciales en todos los niveles, lo que ha dado origen a tres campos de acción principales: el despliegue de modalidades de aprendizaje a distancia, mediante la utilización de una diversidad de formatos y plataformas (con o sin uso de tecnología); el apoyo y la movilización del personal y las comunidades educativas, y la atención a la salud y el bienestar integral de las y los estudiantes. (p.1)

De esta manera los esfuerzos de los estados por brindar una educación de calidad y equitativa se vieron bloqueados haciendo más visibles las diferencias entre los estudiantes, dejando en evidencia problemas graves que van más allá del ámbito educativo. En este sentido, CEPAL-UNESCO (2020) describen que: “Además de interrumpir las trayectorias educativas, el cierre de las escuelas afecta la alimentación y la nutrición de la población estudiantil, especialmente en los sectores más vulnerables” (p.2), incrementando las brechas de pobreza entre los distintos grupos sociales.

Dentro de los retos más visibles se pueden destacar el acceso, los cambios curriculares y las capacidades del personal en materia de las tecnologías de la información y la comunicación, de forma que se pueda dar continuidad al proceso educativo, el monitoreo y la evaluación de los aprendizajes.

El estado costarricense no fue la excepción, según el informe de la Educación 2021, este problema se une a continuas interrupciones que ha sufrido el curso lectivo en los últimos años, generando un fenómeno denominado “Apagón Educativo”.

Según este informe: En la actualidad, cohortes enteras de estudiantes arrastran deficiencias educativas aún mayores que las tradicionalmente reflejadas en los malos resultados educativos que Costa Rica obtenía, en promedio, en las pruebas estandarizadas nacionales e internacionales. Se tienen amplios y diversos grupos de estudiantes rezagados: las personas de la educación especial, las que asisten a modalidades abiertas, la población indígena, los cientos de miles con poca o nula conectividad, los niños que asisten a preescolar. Todo esto ha incrementado las desigualdades entre la educación pública y la privada (que no ha interrumpido sus servicios) en los ciclos educativos que la Constitución Política establece como obligatorios. (p.29)

Dejando en evidencia que los menos afectados por esta problemática son aquellos con mayores posibilidades económicas, incrementando las brechas sociales ahora hasta poblaciones donde Costa Rica había logrado reducirlas.

Al mismo tiempo, según el informe: Lo anterior ocurre además con un agravante: la falta de evaluación educativa mediante pruebas nacionales en los últimos años, lo que dificulta el seguimiento de la trayectoria académica de la población estudiantil y sus avances de acuerdo al perfil esperado en los programas de estudio. Las medidas adoptadas por el Ministerio de Educación Pública se orientaron, principalmente, a resguardar la salud y garantizar la permanencia de los estudiantes en el sistema preescolar, básico y diversificado. Estos son objetivos necesarios, pero no suficientes. La educación remota, combinada o híbrida como principal respuesta educativa del sistema, no garantizó que los estudiantes adquirieran aprendizajes de calidad. (p.29)

En consecuencia, Costa Rica optó por el regreso a las aulas, y pretende reducir los graves efectos mediante la aplicación del Plan Integral de Nivelación Académica 2022-2025, sin embargo, los efectos siguen dejando marcas como la eliminación de las pruebas Nacionales para todos los ciclos durante el año 2022.

4.3. Administración

4.3.1. Conceptualización de Administración

Una organización requiere de un proceso que le permita gestionarse. Para empezar a estudiar a este proceso es importante caracterizar una organización:

Primero, una organización tiene un propósito definido. Este propósito generalmente se expresa a través de objetivos que la organización espera cumplir. Segundo, cada organización está formada por personas. Cuenta con ellas para realizar el trabajo necesario para que la organización logre sus metas. Tercero, todas las organizaciones crean una estructura deliberada dentro de la cual los miembros realizan su trabajo. (Robbins y Coulter, 2014, p.14)

También dentro de una administración hay una división de poder, para Anthony y Govindarajan (2008):

Las organizaciones son dirigidas por una jerarquía de administradores; el director ejecutivo se encuentra en la punta y los gerentes de las unidades, departamentos, funciones y otras secciones se encuentran debajo de aquél en el organigrama. Todos los administradores, excepto el director ejecutivo, son superiores y subordinados; supervisan al personal de su unidad y son supervisados por los gerentes a los que rinden cuentas. (p.4)

Es importante reconocer que administración de una organización no solo implica jerarquización o el ejercicio del poder. Para Koontz, Weihrich y Cannice (2012), “Administrar como práctica es un arte; el conocimiento organizado subyacente a la práctica es una ciencia.” (p.15). Es necesario un proceso de administración en toda empresa u organización por más pequeña que esta sea. Para Robbins y Coulter (2014), administrar involucra “la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz.” (p.6). Resulta entonces una necesidad conocer este proceso de manera detallada y profunda a partir de sus fases y la relación que el proceso administrativo posee con el manejo de los centros educativos.

En esta perspectiva la administración se relaciona con coordinar y supervisar las actividades laborales de otras personas de tal manera que se realicen de forma eficiente y eficaz. Según Koontz, Weihrich y Cannice, (2012), requiere de atención y de un proceso ordenado que permita garantizar el éxito de las organizaciones.

Toda actividad que se desarrolle en una empresa u organización tiene un propósito; para lograr los objetivos propuestos cada uno de los integrantes del equipo debe realizar de manera eficaz y con eficiencia su labor. Para Cedeño (2013), “una empresa es un grupo una entidad una cosa cuyas acciones tienen un propósito y cuyas decisiones se toman libre y racionalmente” (p.17). Además, “para una empresa es básico saber que ese ajuste debe irse logrando continuamente” (p.25). En este sentido es importante destacar que una empresa u organización no tiene fin dentro de sí misma sino en el brindar un servicio que genere una solución a algún problema de la sociedad, por lo que debe considerar lo que sucede a su alrededor para que pueda transformarse de ser necesario, de lo contrario en algún momento dejará de existir.

En este sentido los objetivos deben estar bien definidos, para Cedeño (2013), un objetivo debe poseer las siguientes características: debe ser claro, realista, razonable y

sensato, debe contribuir a las finalidades de la más alta gerencia, deben ser alcanzables, deben ser traducibles a operaciones y deben ser mensurables. (p.158); no obstante, tampoco constituyen en sí mismos, requieren de planeación, organización, y control para su alcance.

Según Cedeño también es parte de la administración de una empresa u organización la búsqueda de mayor eficacia y eficiencia en el uso de los recursos. No se trata de administrar mediante serie de actividades desarticuladas, sino un todo más complejo donde es importante considerar que su productividad dentro de la sociedad se ve limitado por el mercado, el marco jurídico y el marco sociocultural en el que se encuentra inmerso.

Sin duda queda claro que la empresa u organización debe intentar mejorar de manera continua, de modo que pueda responder a las necesidades del medio que le da origen, y se debe estar claro respecto a la situación actual en que se encuentra para poder partir de una base razonable. Según Cedeño (2013), “por esta razón no hay recetas generales para mejorar las empresas, aunque sí es plenamente posible mejorar una empresa a partir del conocimiento detallado de la interrelación entre recursos y ambiente.” (p.39). Recapitulando cada institución posee características propias que deben ser consideradas para su correcta administración.

Entonces administrar requiere de la correcta administración de recursos y del personal, en consecuencia “la administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz.” (Robbins y Coulter, 2014, p. 6). Es decir, cada uno debe desarrollar sus tareas, pero condicionado al objetivo organizacional, de lo contrario no aporta al proceso y es función de la administración coordinar y supervisar el trabajo realizado.

La administración de las organizaciones es un tema fundamental para esta investigación. Una buena administración de las instituciones debe permitir el logro de los fines establecidos y, sobre todo, acompañado por un servicio de calidad que deriva en la satisfacción de las necesidades de los clientes. El estado debe ser administrado, el MEP por su parte requiere de un proceso administrativo y por ende cada institución educativa también. Se debe considerar al MEP y cada una de sus dependencias como una organización, una empresa, donde existe un objetivo y se trabaja en conjunto para

alcanzarlo en otras palabras “la administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales.” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.4), se puede decir entonces que cada miembro de la comunidad educativa trabaja para lograr los fines establecidos por la ley.

El proceso administrativo según Robbins y Coulter (2014), está compuesto por cuatro etapas: planeación, organización, dirección y control; para comprender de mejor manera el proceso que debe llevarse a cabo para la administración estas funciones se analizarán de manera individual más adelante y se presentan en la tabla 1:

Tabla 1. Etapas del proceso administrativo

<i>Etapa</i>	<i>Descripción</i>
Planeación	Es cuando los gerentes se ocupan de la planeación, definen objetivos, establecen estrategias para lograrlos y desarrollan planes para integrar y coordinar las actividades.
Organización	Los gerentes también son responsables de acordar y estructurar el trabajo para cumplir con las metas de la empresa. A esta función se llama organización. Cuando los gerentes organizan: determinan las tareas por realizar, quién las llevará a cabo, cómo se agruparán, quién le reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones.
Dirección	Toda empresa cuenta con personal, y el trabajo de un gerente es trabajar con personas y a través de ellas cumplir con los objetivos. Ésta es la función de dirección. Cuando los gerentes motivan a sus subordinados, ayudan a resolver conflictos en los grupos de trabajo, influyen en los individuos o equipos cuando trabajan, seleccionan el canal de comunicación más efectivo o lidian de cualquier forma con asuntos relacionados con el comportamiento del personal, están dirigiendo.
Control	Una vez que los objetivos y planes están establecidos (planeación), las tareas y acuerdos estructurales dispuestos (organización), y la gente contratada, entrenada y motivada (dirección), debe haber alguna evaluación para ver si las cosas marchan según lo planeado. Para asegurarse de que los objetivos se están cumpliendo y que el trabajo se está llevando a cabo como debe ser, los gerentes deben dar seguimiento y evaluar el rendimiento.

Nota: Abarca, 2022, sustentada en Robbins y Coulter (2014).

4.3.2. Planeación

Cuando se planifica es importante, explorar e investigar la condición actual de las organizaciones, esto permite al administrador conocer los puntos fuertes y débiles y convertirlos en oportunidades de mejora. A la planeación frecuentemente se le conoce como la función principal de la administración, ya que ésta sienta las bases de todas las demás cosas que hacen los gerentes cuando organizan, dirigen y controlan. (Robbins y Coulter, 2014, p.146). En otras palabras, permite saber cuáles deben ser los resultados o lo que se espera de manera anticipada.

En este sentido, Robbins y Coulter (2014), afirman que la planeación implica “Definir objetivos, establecer estrategias y desarrollar planes para coordinar actividades.” (p.8), es decir tiene que ver tanto con los fines (qué) como con los medios (cómo).

Es claro que una empresa u organización requiere metas u objetivos que cumplir, “Sin objetivos claros la administración se vuelve arriesgada, ningún individuo o grupo puede esperar un buen desempeño efectivo, eficiente y, en consecuencia, eficaz, a menos que exista una meta clara. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012 p.120). Planear requiere de una serie de toma de decisiones que enmarcan el trabajo que se debe realizar: “Planear incluye elegir misiones y objetivos, y las acciones para lograrlos; requiere decidir, es decir, elegir proyectos de acciones futuras entre alternativas.” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.30). Cuando se trabaja para lograr el éxito de una organización cada uno debe poseer tareas específicas, “Si se quiere que el esfuerzo del grupo sea efectivo, las personas deben saber lo que se espera que cumplan” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.108); Se requiere con ello significar que cada una de las tareas que se realizan en una organización tiene un propósito y se encuentra interrelacionada con el trabajo que realizan los demás miembros de la organización.

En coincidencia, Robbins y Coulter (2014), señalan que:

Cuando los empleados saben lo que su empresa o equipo de trabajo intenta lograr y lo que ellos deben hacer para contribuir en el logro de los objetivos, pueden coordinar sus actividades, cooperar entre sí y hacer lo necesario para cumplir con los objetivos. Sin planeación, los departamentos e individuos podrían trabajar en objetivos diferentes y evitar que la organización logre sus objetivos con eficacia. (p.145)

De este modo, adquiere sentido aceptar que cuando se planifica se requieren acciones concretas, conocer recursos disponibles, cuando se van a realizar, quien va a realizarlas y como; requiere de una estrategia que permita generar un cambio, al respecto Cedeño (2013) explica que “la estrategia se refiere a los objetivos cuyo significado en la vida de la empresa estatal que su modificación entraña cambios profundos en la empresa tal y como la conocemos hoy”. (p.163), además agrega que:

La estrategia es el entramado de objetivos o metas y de las principales políticas y planes de acción conducentes al logro de esas metas formulado de manera que quede definido el negocio en el cual pastar la compañía y la clase de compañía que es en el presente y que va a hacer en el futuro. (p.162)

En coincidencia, cuando se planifica según Koontz, Weihrich y Cannice (2012), se pueden considerar varios tipos de planes: `

1. Misiones o propósitos.
2. Objetivos o metas.
3. Estrategias.
4. Políticas.
5. Procedimientos.
6. Reglas.
7. Programas.
8. Presupuestos.

Para una mejor comprensión de lo que implica cada uno de estos tipos se ha elaborado la tabla 2:

Tabla 2. Tipos de planes

Tipo de plan	Conceptualización
<i>Misiones o propósitos</i>	La función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes.
<i>Objetivos o metas</i>	Los fines hacia los que se dirige la actividad.
<i>Estrategia</i>	Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.
<i>Políticas</i>	Declaraciones o interpretaciones generales que orientan las reflexiones para la toma de decisiones.
<i>Procedimientos</i>	Planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras.
<i>Reglas</i>	Establecen las acciones —o su ausencia— específicas necesarias en las que no se permite la discreción.
<i>Programas</i>	Complejos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado.
<i>Presupuesto</i>	Informe de resultados esperados que se expresa en términos numéricos.

Nota: Abarca, 2022, sustentada en Koontz, Weihrich y Cannice, 2012.

Para Cedeño (2010), cuando se realiza planificación se deben considerar los siguientes elementos: oportunidades, amenazas, la población a la que está dirigido, la lista de problemáticas entre otros. Un conocimiento general de la situación es básico en esta etapa. Según Cedeño (2010):

En esta etapa del diseño se ha considerado promisorio la utilización de técnicas que promuevan la generación de ideas entre estas técnicas quizás la más conocida es el torbellino de ideas cuyo fundamento es la separación de la función

de generación de ideas con respecto a la función de enjuiciamiento crítico del pensamiento. (p.175)

Respecto a los planes Cedeño (2010), considera que estos deben ser desmenuzadas para poder ser distribuidos para su ejecución entre los miembros de la organización, sólo así brindarán frutos, en este sentido propone que deben considerarse los aspectos como: mercadeo, producción, inversiones, recursos humanos, financiero, control e innovación.

4.3.3. Organización

Para desarrollar una estrategia es necesario un ordenamiento estructural. Poner en práctica los planes dentro de una organización no es una tarea sencilla, requiere de procesos específicos para que cada una de las áreas relacionadas pueda realizar su trabajo, de la misma forma, hacer una distribución del trabajo es una tarea delicada, si se tiene en cuenta que se debe conocer las capacidades de quienes trabajan, considerando la especialización y la departamentalización. En este proceso es importante aprender a confiar en las capacidades de los otros y delegar responsabilidades; Para Münch (2010):

El propósito de la organización es simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones y recursos. En otras palabras: lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes.

En esta etapa se definen las áreas funcionales, las estructuras, los procesos, sistemas y jerarquías para lograr los objetivos de la empresa, así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo. (p.61). De igual forma, Robbins y Coulter (2014), señalan que “Éste es un proceso importante durante el cual los gerentes diseñan la estructura de una organización.” (p.184); además señala (p.185) que existen propósitos a la hora de organizar como:

- Dividir el trabajo a realizarse en tareas específicas y departamentos.
- Asignar tareas y responsabilidades asociadas con puestos individuales.
- Coordinar diversas tareas organizacionales.
- Agrupar puestos en unidades.
- Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos.

- Establecer líneas formales de autoridad.
- Asignar y utilizar recursos de la organización.

Cabe considerar por otra parte que, para Münch (2010), una organización consiste en diseñar y determinar estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos que simplifican el trabajo. En efecto organizar, permite claridad de lo que hace, el trabajo se torna menos pesado, permite una distribución y aprovechamiento de los recursos tanto, humanos como materiales y económicos. Además, Münch (2010, p.61), agrega que:

La organización implica múltiples ventajas que fundamentan la importancia de desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo:

- Reduce los costos e incrementa la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad.
- Establece la arquitectura de la empresa.
- Simplifica el trabajo.

Por otra parte, Koontz, Weihrich y Cannice (2012, p. 200) indican que organizar se define como:

- Identificar y clasificar las actividades necesarias.
- Agrupar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.
- Asignar cada grupo a un gerente con la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos.
- Proveer de la coordinación horizontal (al mismo nivel organizacional o uno similar) y vertical (entre las oficinas corporativas, las divisiones y los departamentos) en la estructura organizacional.

En otras palabras, se deben establecer responsables para cada una de las actividades que serán realizadas, esto permite evitar duplicidad de funciones y una mejor utilización del tiempo, en una empresa bien organizada no cabe duda sobre las tareas que debe desempeñar cada uno, es aquí donde la especialización y la departamentalización adquieren sentido. En esta misma línea Münch menciona que existen dos tareas fundamentales en la etapa de organización: La división del trabajo y la coordinación. Para Münch (2010), "La división del trabajo consiste en la delimitación de las funciones con el fin de realizar las actividades con mayor precisión, eficiencia y

especialización para simplificar los procesos y el trabajo.” (p.61), por ende, cada uno de saber qué hacer, cómo y cuándo.

Para poder realizar esta división se requiere de un conocimiento minucioso de la organización y sus recursos, de modo que se logre una distribución justa y equitativa en pro de los objetivos institucionales planteados en la etapa anterior.

Este proceso de división de trabajo se puede comprender de mejor manera mediante el análisis de las etapas que implica la división del trabajo, dichas etapas se han organizado con base en lo expuesto por Münch, en la figura 1:

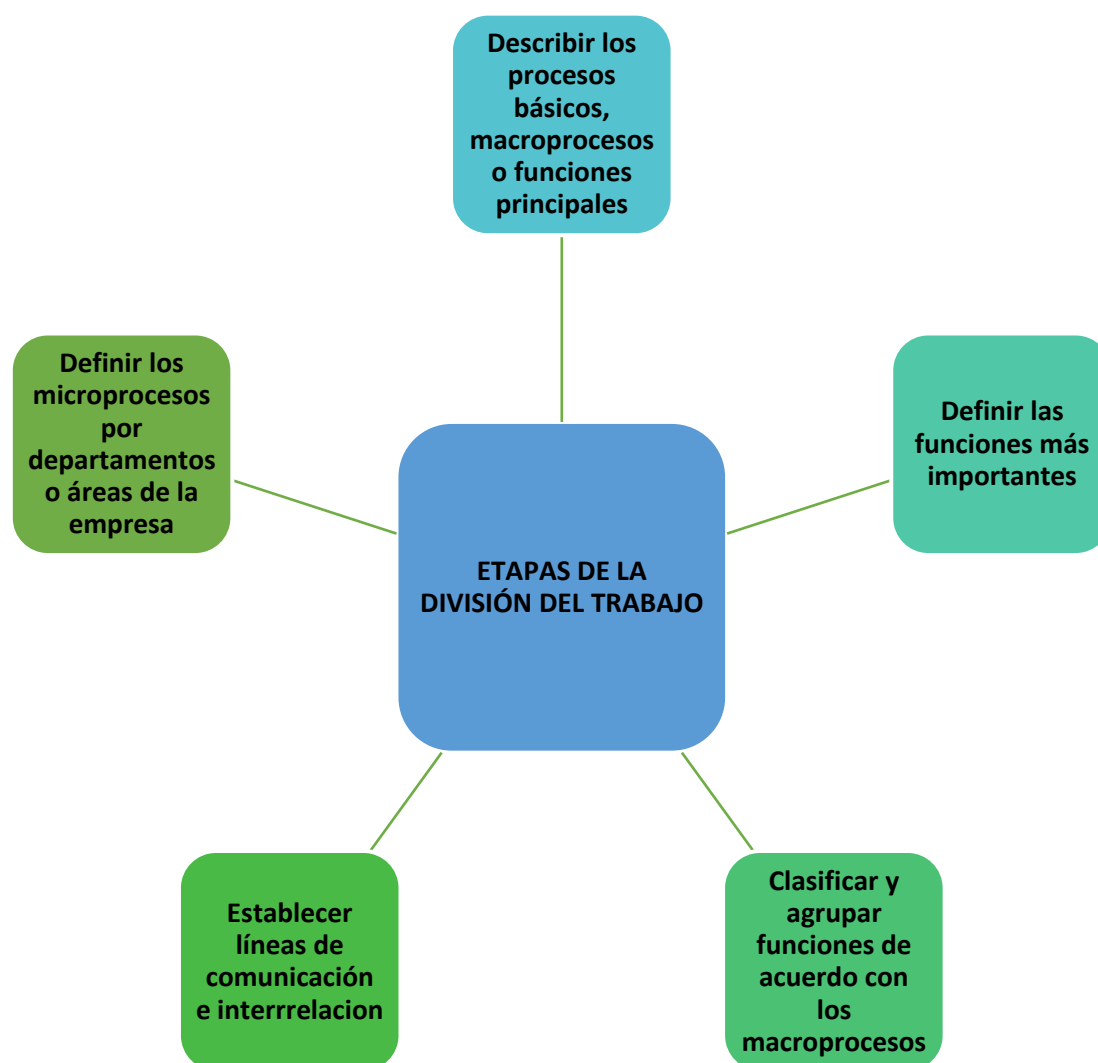


Figura 1. Etapas de la división del trabajo

Nota: Abarca, 2022, sustentada en Münch, 2010.

En este sentido cabe destacar que se requiere de una cadena de mando, un líder que organice. Es importante definir dentro de esta distribución quien reporta a quien, según una línea de autoridad que se extiende desde los puestos más altos hasta los más bajos, sin caer en excesos burocráticos. Según Münch (2010, p. 62):

La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa estableciendo centros de autoridad y comunicación que se relacionen entre sí con precisión.

- Los niveles jerárquicos deben ser los mínimos e indispensables. Se debe propiciar la creación de organizaciones planas; es decir, con los mínimos niveles jerárquicos.
- Definir claramente el tipo de autoridad ya sea lineal, funcional y/o staff de cada nivel.

Así mismo es importante considerar que, esta etapa del proceso administrativo está constituida por dos etapas: división del trabajo y coordinación.

Como se anotó anteriormente, la especialización es importante, dado que brinda a las personas la oportunidad de desempeñarse en su área de confort, aumentando la producción y la calidad del trabajo que se realiza. Para Robbins y Coulter (2014): “La mayoría de los gerentes consideran actualmente la especialización del trabajo como un mecanismo importante de la función de organizar, ya que ésta ayuda a los empleados a ser más eficientes.” (p. 185), y puede ser una oportunidad que permita la sana competencia.

Continuando con el orden de ideas expuesto, es importante establecer una división orgánica, que permita agrupar los puestos de acuerdo con la naturaleza de las tareas a realizar; según Münch (2010, p.62), al realizar la departamentalización es conveniente seguir esta secuencia:

- Definir los procesos.
- Listar todas las funciones.
- Clasificarlas de acuerdo con su similitud.
- Ordenarlas en relación con su jerarquía.
- Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas: departamentos o áreas funcionales.

- Especificar las relaciones de autoridad y responsabilidad entre las funciones y los puestos.
- Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.

Se puede destacar como idea principal la necesidad de agrupar las distintas funciones, o al personal que las realiza, en gajos o grupos especiales. Para Cedeño (2013), “los criterios que se utilizan para decidir de qué manera agrupar funciones o personas en las empresas, son muy variados. (p.222)

Una vez dividido el trabajo se deben coordinar esfuerzos para que todo el proceso se desarrolle de manera eficaz y eficiente, según Münch (2010), La coordinación es el proceso de sincronizar y armonizar las actividades para realizarlas con la oportunidad y calidad requeridas, además agrega que es esencial el establecimiento de líneas de comunicación fluidas.

Una herramienta útil en este proceso organizativo es el uso de organigramas, para Cedeño (2013):

Un organigrama es un dibujo en el cual por medio de cajas y líneas se muestra la división del trabajo en componentes, llámense éstos divisiones, departamentos, unidades o puestos individuales. (p.258). Además, cita que un organigrama es para una empresa lo que una fotografía es para una persona. (p.259)

Sin embargo, para Cedeño, es importante considerar que el organigrama debe modificar su estructura con el paso del tiempo, pueden generarse nuevos componentes, reagruparse niveles o cambiar relaciones jerárquicas. De igual modo ocurre con la fotografía de una persona que cambia respecto al paso del tiempo, según Cedeño se debe dejar claro que un organigrama no muestra el grado de responsabilidad u autoridad, tampoco establece jerarquía entre departamentos de un mismo nivel, no líneas de comunicación entre otras limitaciones.

4.3.4. Dirección

Dirigir es un proceso complejo que incluye no solo aspectos técnicos del trabajo que debe realizarse sino también se ve influenciado por aspectos personales de quien dirige y de quien es dirigido, su buen ejercicio conlleva al éxito de las tareas establecidas y por ende el logro de los objetivos de la organización. Para Robbins y Coulter (2014),

Toda empresa cuenta con personal, y el trabajo de un gerente es trabajar con personas y a través de ellas cumplir con los objetivos. Ésta es la función de dirección. Cuando los gerentes motivan a sus subordinados, ayudan a resolver conflictos en los grupos de trabajo, influyen en los individuos o equipos cuando trabajan, seleccionan el canal de comunicación más efectivo o lidian de cualquier forma con asuntos relacionados con el comportamiento del personal, están dirigiendo. (p.8.), Según Koontz, citado por Cedeño (2013), “la dirección es al aspecto interpersonal de la administración por medio de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la empresa.” (p.337).

En síntesis, no todos nacen o logran desarrollar capacidades adecuadas para dirigir de manera sana, en esta fase del proceso administrativo toman relevancia el liderazgo, la capacidad de comunicar de manera asertiva, el respeto a la persona como ser humano y las relaciones interpersonales desarrolladas en ambientes favorables; según Cedeño (2013):

Para lograr que los subordinados comprendan los objetivos y contribuyan a su alcance, el gerente debe comunicar adecuadamente los objetivos y los caminos por los cuales se los tratará de alcanzar, y motivar a sus subordinados a empeñarse en el alcance de esos objetivos. Debe ser un líder, esto es un conductor que inspire y mantenga los esfuerzos de sus subordinados. (p.337)

En otras palabras, es importante que los trabajadores se sientan bien en sus áreas de trabajo y tengan una motivación que les permita dar lo mejor de sí mismo en cada una de las tareas que desarrollen.

En este sentido, García, Cerdas y Lewis (2021), citan las siguientes definiciones sobre clima organizacional y liderazgo.

El clima organizacional es el ambiente interno que se establece en cada institución con características particulares, que repercute en el comportamiento de sus miembros y a su vez en el sentido de pertenencia y en la productividad (Pérez et al. 2017). Por otro lado, el liderazgo se refiere a la capacidad del directivo educativo de motivar, capacitar y dinamizar la organización para generar vínculos que permitan al equipo solventar situaciones conflictivas y alcanzar metas colaborativas (Maya et al., 2019). (p. 135)

Entendiendo desde este punto de vista que es necesario un líder para ejercer la tarea de dirección, que además logre un ambiente propicio para el trabajo, resulta importante comprender los tipos de liderazgo que existen y así poder analizar cuál es el que se acerca más a la realidad y las necesidades de las organizaciones educativas. Es importante recalcar que cada uno de los agentes que intervienen en el proceso educativo puede ejercer un liderazgo, aunque exista una estructura de mando, el directivo debe ser capaz de encaminar cada uno de estos liderazgos de los miembros de su equipo de trabajo al logro de los objetivos. Para representar de mejor manera los tipos de liderazgo se construye la figura 2:

DICTATORIAL	AUTOCRÁTICO	DEMOCRÁTICO	LAISSEZ-FAIRE
<ul style="list-style-type: none"> • Niega todos los derechos a sus subalternos. • Sólo él toma decisiones. • El es dispensador absoluto de motivaciones, generalmente premios y castigos, en cuyo otorgamiento cuantan más las relaciones personales con él que con los resultados del trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Centraliza la toma de decisiones y la administración de las motivaciones. • Los empleados tienen algunos derechos, pero el ambiente general niega la posibilidad de su desarrollo personal. • Deja claro que su poder esta a un nivel que los empleados no pueden aspirar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Delega autoridad • Permite que los empleados asuman funciones de toma de decisiones, la cual puede ir desde la simple solicitud de sugerencias hasta delegar plenamente ciertos problemas para ser resueltos por los subordinados. • Promueve el aprendizaje y el crecimiento personal de sus empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • No es un líder como tal. • Es permisivo y delega el poder a todos los miembros.

Figura 2. Tipos de liderazgo

Nota: Abarca, 2022, sustentada en Cedeño, 2013.

Por otra parte, podemos hablar del liderazgo transformacional que ha venido tomando importancia en los últimos tiempos, García, Cerdas y Lewis (2021), citan que este tipo de liderazgo: “acentúa su énfasis en el desarrollo de las personas en función de metas comunes, colocando el énfasis en que los miembros hagan suya la misión y la visión de la organización (Duitama, 2017; Orellana, 2019; Villa, 2019).” (p.138). Sin duda alguna resulta difícil señalar cual es el tipo de liderazgo que se debe ejercer para tener éxito, pero si se puede tomar lo positivo de cada uno de los estilos y lograr una ejecución más integral, lo importante es que sea efectivo. Según Cedeño, el liderazgo efectivo tiene como finalidad la productividad y la satisfacción personal de los trabajadores. Por lo que se deben analizar las características propias de la empresa, el personal, su formación, entre otros aspectos para poder establecer una línea de liderazgo en la dirección de cualquier empresa.

Resumiendo lo anterior, mantener el grupo de trabajo en orden, enfocado y motivado requiere de grandes habilidades por parte del administrador. Según Homans citado por Cedeño (2013), “en cada grupo de trabajo existen 3 componentes: las actividades que son las tareas a realizar, las interacciones entre los miembros del grupo y los sentimientos que se tengan hacia las actividades o las interacciones o ambas.” Dicho de otro modo, hay actividades que deben realizarse de manera individual o en grupo, y la gente debe sentirse satisfecha al realizarlos; por lo que se puede decir que: es tarea del administrador promover no solo la realización del trabajo sino también la creación de espacios donde los integrantes de la organización se sientan a gusto y motivados. Para Cedeño:

El gerente debe tener en cuenta en su tarea de dirigir que, los hombres y mujeres que trabajan en la empresa no son individuos aislados, sino que, forman parte de grupos de trabajo. El grupo de trabajo puede convertirse en un aliado o en un enemigo de quien dirige. (p.339)

A partir de esta afirmación, es importante entonces destacar que, para poder trabajar de manera coordinada a favor de las metas establecidas, se debe aceptar que toda acción tiene un propósito, el equipo de trabajo debe tener claro cuál es el suyo; y por ende quien dirige debe estar atento para que pueda realizar correcciones durante el proceso si es necesario para evitar desviaciones durante el proceso. Douglas Mc Gregor,

citado por Cedeño 2013 afirma que “la tarea esencial de la gerencia es adecuar las condiciones organizacionales y los métodos de operación de tal manera que los empleados puedan alcanzar sus propias metas de mejor manera, al dirigir sus propios esfuerzos hacia los objetivos de la empresa” (p.307). En este sentido quien dirige debe conocer las necesidades materiales de las personas a su cargo para direccionar los recursos de manera efectiva y eficiente promoviendo el trabajo colaborativo en pro de los objetivos de la empresa.

Por su parte la Secretaría de Evaluación de (2020) refuerza este planteamiento planteando que:

La cultura escolar, el clima institucional y la construcción de equipos de trabajo son los elementos centrales de esta dimensión por su influencia en el desempeño de los distintos actores. Resultan cruciales aquí las estrategias de motivación de los sujetos implicados, la delegación de tareas, la supervisión de proyectos, la gestión de recursos materiales y humanos, así como la planificación de roles y funciones, tiempos y espacios. Esto implica la puesta en juego y la revisión de propuestas pedagógicas y de organización escolar que conformen un proyecto institucional integral y compartido por todos. (p.20)

En este proceso es muy importante la comunicación entre los agentes que intervienen en los procesos, cuando se comunica se debe ser objetivo, concreto y racional. En todo proceso comunicativo hay cuatro elementos o componentes: emisor, canal, mensaje y receptor.

Según Cedeño la comunicación está inmersa en un contexto, por lo que es necesario aclarar los verdaderos significados de los mensajes, en especial cuando se refieren a aspectos críticos de la empresa y para eso resulta importante conocer las barreras de la comunicación que pueden impedirlo, por lo que se construye la tabla 3:

Tabla 3. Barreras de la comunicación

<i>Mensajes mal expresados</i>	<i>Traducciones defectuosas</i>	<i>Pérdida por transmisión y retención defectuosas</i>
Puede tener una redacción incorrecta o ambigua o incompleta, que obligue a los colaboradores a acercarse a solicitar aclaraciones.	Cuando se recibe una orden y debe ser comunicada a un subalterno se debe asegurar que lo entendido sea corrector para no generar error en cadena.	Ocurre principalmente en los mensajes orales. Cuando existe una cadena de mensajes es natural que entre el mensaje original y el recibido haya una gran diferencia.
Falta de atención	Suposiciones no aclaradas	Periodo de ajuste deficiente
Los mensajes son leídos de manera rápida o parcial. Distribuir un mensaje no es garantía de que sea leído.	La información debe ser clara y entendida en todos los sentidos de igual forma por los involucrados, las interpretaciones personales pueden causar problemas. Hay necesidad de clarificar el mensaje antes de enviarlo al receptor.	Los mensajes requieren de un tiempo para su comprensión y la realización de acciones. Se debe considerar que este tiempo sea adecuado para observar resultados adecuados.
Desconfianza en quien comunica	Actitud negativa por parte del receptor	Temor
Suele pasar cuando el receptor acostumbra a cambiar su mensaje o emitirlos de manera incompleta, esto provoca un atraso en el cumplimiento inmediato.	Sucede cuando el receptor mientras recibe el mensaje está preparando una respuesta o defensa de su posición o un ataque al mensaje que se le está dando.	Los subalternos temen llevar malas noticias a sus superiores por temor a recibir represalias.

Simple omisión	Falta de apertura de la comunicación
Por pereza, olvido o falta de interés.	El receptor no tiene acceso directo a quien emite el mensaje, no puede pedirle aclaraciones o modificaciones al mensaje.

Nota: Abarca, 2022, sustentada en Cedeño, 2013.

Una vez analizadas las barreras, queda claro que la comunicación asertiva es un medio necesario para poder lograr los resultados establecidos y promover los cambios adecuados durante el proceso.

En esta etapa el recurso humano, su motivación y las relaciones que se establecen entre los miembros es sumamente importante para el logro de objetivos, según Cedeño (2013) “La semilla tiene en sí la potencia de ser árbol y puestas las condiciones mínimas de germinación, iniciará el largo camino hacia el ser árbol” (p.352); por lo que el líder, administrador o gerente debe organizar sus recursos para que sea posible lograr la mejor versión del equipo en pro de los objetivos empresariales.

4.3.5. Control

Aunque en una organización existan objetivos claros no se puede dar por un hecho el logro de resultados, es necesario controlar, para corregir si es necesario antes de concluir un proceso que produzca resultados negativos. Con respecto al control, Robbins y Coulter (2014):

Una vez que los objetivos y planes están establecidos (planeación), las tareas y acuerdos estructurales dispuestos (organización), y la gente contratada, entrenada y motivada (dirección), debe haber alguna evaluación para ver si las cosas marchan según lo planeado. Para asegurarse de que los objetivos se están cumpliendo y que el trabajo se está llevando a cabo como debe ser, los administradores deben dar seguimiento y evaluar el rendimiento. (p.8)

Para desarrollar correctamente la etapa de control dentro del proceso administrativo es necesario tener claridad de las metas de modo que se puedan detectar desviaciones y emitir acciones correctivas oportunas. Un sistema de control tiene al menos 4 elementos que se destacan en la siguiente figura.



- 1. Un detector o sensor. Es el elemento que mide lo que sucede a cada momento en el proceso que se controla.
- 2. Un evaluador. Es el elemento que determina la importancia de lo que sucede en el proceso comparándolo con alguna norma o previsión de lo que debería suceder.
- 3. Un efector. Es aquel elemento (llamado también realimentación) que modifica el comportamiento en el proceso si el asesor indica que es necesario hacerlo.
- 4. Una red de comunicaciones. Son aquellos medios que transmiten la información entre el detector y el asesor y entre el asesor y el efector.

Figura 3. Elementos del Sistema de Control

Nota: Abarca, 2022, sustentada en Anthony y Govindarajan, 2008.

Las decisiones que toma un gerente como acciones correctivas basados en la realidad y lo que se desea lograr son de carácter primordial, una intervención a tiempo puede modificar la trayectoria de procesos que no cumplen con los requerimientos necesarios para el logro de los objetivos. En este sentido Anthony y Govindarajan (2008) detallan que:

Los gerentes se encuentran constantemente con situaciones para las que no tienen reglas bien definidas y tienen que aplicar su buen juicio para decidir qué medidas tomar. La eficacia de sus acciones está determinada por su habilidad para tratar con las personas, no por una regla propia del sistema (aunque el sistema proponga las características generales de una respuesta apropiada). Si todos los sistemas garantizaran la acción correcta para todas las situaciones, no habría necesidad de gerentes humanos. (p.6)

Por consiguiente, se puede reforzar la idea de líder que se requiere para el manejo adecuado del equipo de trabajo y de que no existe un tipo de liderazgo que cumpla con

las necesidades administrativas integrales de una empresa, sino que se requiere de una habilidad para la toma de decisiones que considere las características propias de cada una de las organizaciones.

Según Cedeño, dentro de cualquier sistema de control es muy importante saber ¿qué?, ¿cómo? y ¿cuándo? se va a controlar además se debe tener claro ¿quién? será el encargado de realizar las mediciones para la toma de decisiones. (p.310)

Por consiguiente, ¿quién debe tomar estas decisiones?, es entonces pertinente diferenciar el control gerencial y el operativo para evitar duplicidad de funciones o contradicciones entre niveles jerárquicos.

Control gerencial.

También llamado administrativo por Anthony y Govindarajan (2008); para ellos, se encuentra a cargo de los niveles de alta gerencia y toma de decisiones en la empresa, es un proceso mediante el cual los ejecutivos se aseguran de que los recursos se obtengan y sean usados eficiente y eficazmente en el logro de las metas de la empresa. Según Cedeño este sistema de control está construido alrededor de la estructura financiera, sin embargo, es necesario que incluya variables no monetarias importantes. Desde el punto de vista de Anthony y Govindarajan, el control administrativo es el proceso por el cual los administradores influyen en otros miembros de la organización para implantar las estrategias de ésta.

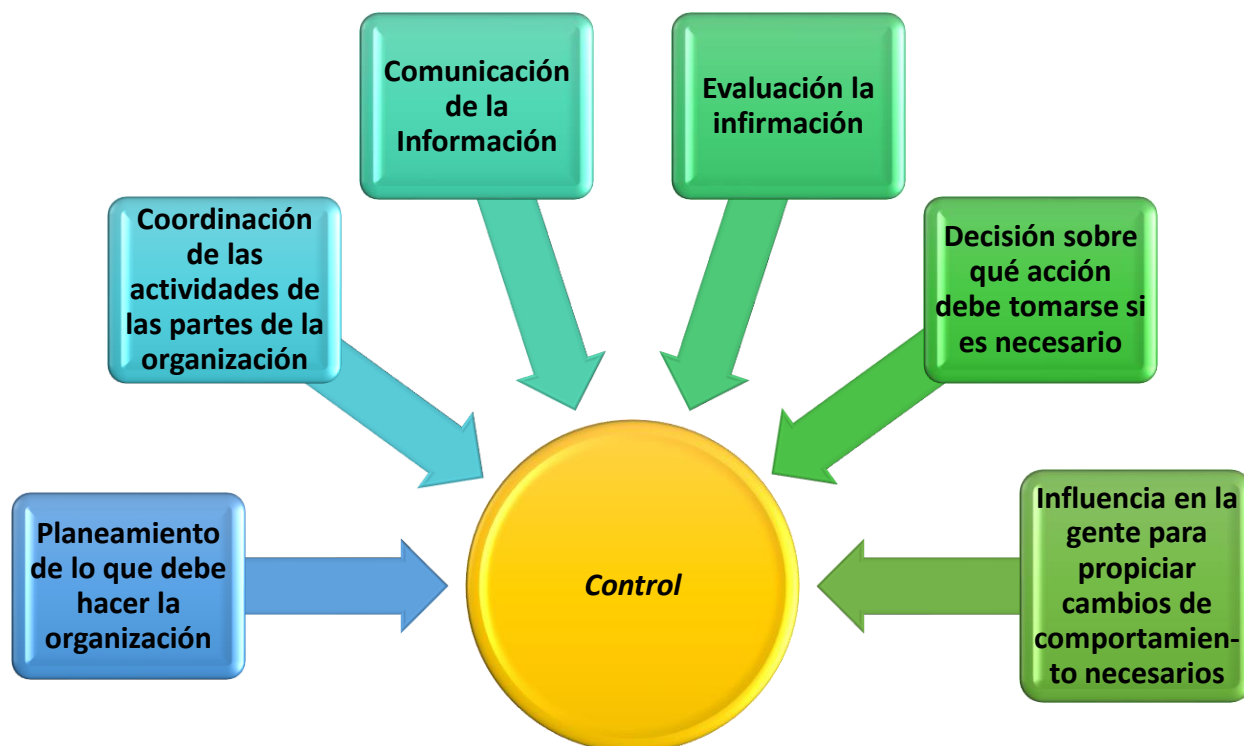


Figura 4. Aspectos en los que influye el control sobre otros miembros de la organización
 Nota: Abarca, 2022, sustentada en Anthony y Govindarajan, 2008.

Sin embargo, cabe considerar, que lo afirmado podría llevar a una confusión respecto a las otras etapas del proceso administrativo, en tal sentido, los autores aclaran que: “Si las circunstancias cambiaron al momento de echar a andar los planes, las acciones que dictan éstos ya no son apropiadas.” (p.7), esto implica una modificación o acción correctiva que retorne los procesos hacia la trayectoria deseada y es aquí donde resalta la importancia de esta etapa dentro del proceso administrativo; “Si un gerente descubre un método mejor (uno que tenga más probabilidades de alcanzar las metas de la organización que el plan previo), el sistema de control de gestión no debe obstruir su implantación.” (p.7) No importa que durante el proceso se deban cambiar los planes u organizaciones establecidas anteriormente, “El principal reto del control es inducirlos a actuar en busca de sus intereses personales de tal manera que también contribuyan a

conseguir las metas de la organización.” (p.7) Mantenerse atento es una tarea del administrador para que su capacidad de reacción le permita corregir a tiempo.

Dentro de este orden de ideas, para Cedeño (2013), existen características fundamentales del control gerencial citadas en la figura 5:

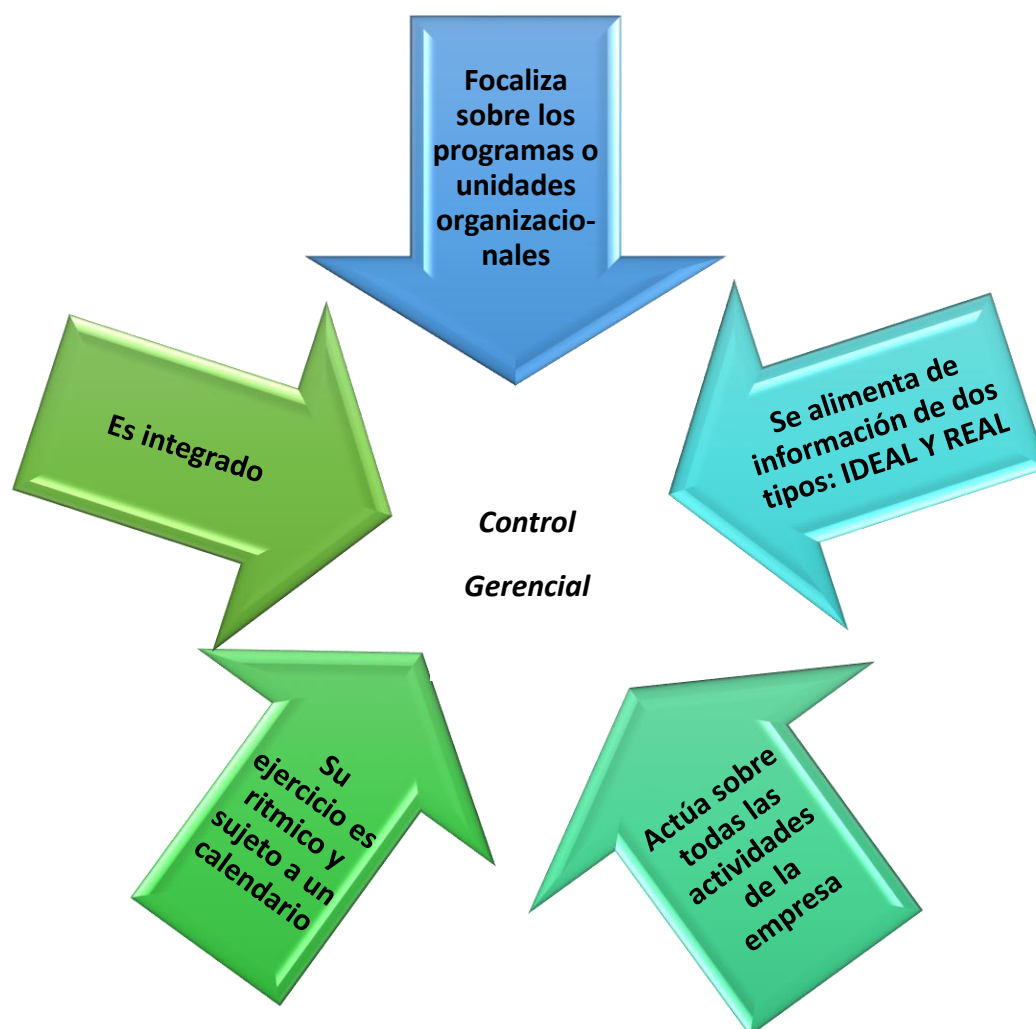


Figura 5. Características del control gerencial

Nota: Abarca, 2022, sustentada en Cedeño, 2013.

Resulta fundamental comprender las variables que serán objeto de medición deben estar definidas, seleccionar los indicadores y las formas específicas de medición que se utilizan; el control no debe dejarse a disponibilidad de tiempo, sino que debe agendarse y especificarse las fechas de ejecución y de toma de decisiones para la

emisión de acciones correctivas, sin dejar de lado la importancia de señalar las fechas de corte de información; requiere de información de dos tipos: A. Ideal, metas y estándares y B. Resultados reales; respecto a los responsables se debe indicar las personas encargadas de proporcionar la información, mediciones, análisis y toma de decisiones que ponen en marcha las acciones correctivas.

Control operacional.

Teniendo en claro la tarea del control administrativo o gerencial a nivel macro, es pertinente preguntar ¿quién es el encargado de realizar controles más específicos sobre tareas realizadas? Para Cedeño “el control operacional es el proceso mediante el cual la empresa se asegura que las tareas específicas son realizadas con efectividad y eficiencia. La finalidad del control operacional son las tareas individuales. (p.306) Este tipo de control también es denominado control de tareas por Anthony y Covindarajan, quienes lo definen como:

El proceso de verificar que las tareas concretas se realicen de manera eficaz y eficiente. El control de las tareas es una actividad de transacciones, es decir, consiste en el desempeño de un trabajo de acuerdo con las reglas establecidas en el proceso de control de gestión. (p.11)

Sin embargo, este tipo de controles no siempre son humanos, también pueden estar relacionados con máquinas como relojes marcadores de tiempo para citar un ejemplo.

El paso del control administrativo al control de tareas libera parte del tiempo del gerente para otras actividades administrativas, dejando en evidencia que un buen control gerencial no implica centralización de tareas sino por el contrario.

Para Cedeño (2013) existen diferencias importantes entre los tipos de control por lo que se aclaran en la figura 6:

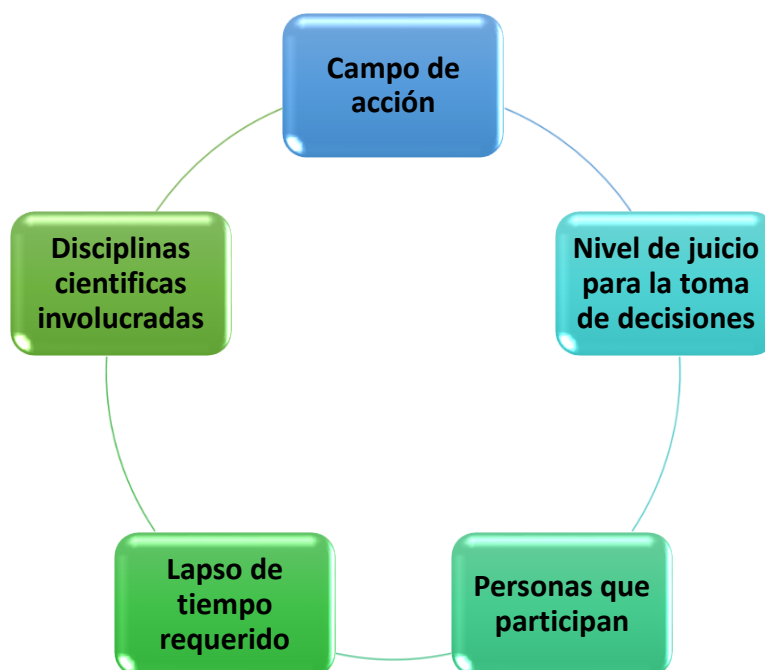


Figura 6. Diferencias entre control gerencial y operacional

Nota: Abarca, 2022, sustentada en Cedeño, 2013.

Queda claro que el control gerencial se encarga de tareas grupales y el operacional de individuales, que se requiere un mayor juicio de valor a nivel de control gerencial y hasta en algunos casos no hay nada que juzgar, los ejecutivos con los encargados de llevar a cabo el control gerencial mientras que el operacional es desarrollado por los niveles jerárquicos más bajos, los controles gerenciales por lo general se realizan por periodos mensuales, trimestrales, semestrales, anuales, quinquenales, entre otros, los controles operacionales son constantes, permanentes y las acciones correctivas tienen resultados inmediatos; para finalizar el control gerencial se da en el marco financiero, ingenieril, informático, entre otras ciencias, mientras que el operacional tiende a ser mecánico.

4.4. Administración de la educación

4.4.1. Conceptualización de la administración educativa

Partiendo de que cada institución educativa es una organización que requiere ser administrada para el logro de los objetivos establecidos, se requiere definir esta relación entre administración y educación. Según Salas (2003):

La organización educativa es un tipo específico de organización, cuya especificidad estriba en las características, estructura y funciones que le corresponda, según el nivel educativo de que trate; por lo que “la organización educativa constituye el objeto de estudio de la Administración Educativa. (p.2)

En otras palabras, la administración de la educación es aquella que planifica, organiza, dirige, controla, da seguimiento y evalúa una organización educativa para el logro de los fines establecidos. Unido a esto, y contextualizado al ejercicio profesional, cabe destacar que para el área de Carrera Docente del Servicio Civil costarricense (2021), la administración educativa es una:

Especialidad destinada a puestos que se ocupan básicamente del proceso de planeación, dirección, organización, integración, coordinación, evaluación y ejecución de la gestión de la administración educativa dentro de una división o departamento del Ministerio de Educación Pública; o la dirección y participación en un programa o proyecto educativo de ámbito nacional o regional; o la planeación, dirección, coordinación, evaluación, ejecución y seguimiento en la formulación de políticas educativas presentes en el Título I y del Título II del Estatuto de Servicio Civil, que se ubican en los Estratos profesional, administrativo-docente y técnico-docente, respectivamente. (p.1)

En concordancia, es importante comprender su objeto de estudio desde un punto de vista más amplio y no solo a nivel nacional, para Asprella (2020):

Su núcleo temático central se asienta en el reconocimiento de las organizaciones educativas como objeto de estudio y en tanto disciplina científica constituye un sistema de conocimientos metódicamente fundamentado que explica el origen, evolución y proyecto de dichas organizaciones. Las prácticas educativas se constituyen en espacios determinados de una organización que denominamos, en genérico, centro escolar. (p.6)

Es decir, cada organización tiene una historia en sí misma, con estructura, objetivos y recursos que la definen; por lo que tomando la organización educativa como un todo que se desarrolla en un espacio u contexto específico, se puede decir que sobresalen las características propias que le dan origen.

A partir de esta definición y considerando las etapas del proceso administrativo se destaca como eje de acción para la administración de la educación según el área de Carrera Docente del Servicio Civil costarricense (2021):

La planeación de políticas educativas y en el estudio de las necesidades de los centros educativos e instancias administrativas, en cuanto, a la organización, niveles de responsabilidad y, coordinación de actividades, así como la evaluación de resultados de los sistemas educativos y de sus instituciones. Por lo que, dicha especialidad tiene como propósito lograr una gestión eficiente, por medio de la adopción de políticas, métodos y procedimientos administrativos que procuren el uso eficiente y oportuno de los recursos financieros, materiales y del talento humano, así como el aprovechamiento de la infraestructura del sistema educativo nacional. Por ende, se requiere un proceso que sea eficaz, y empleé de manera racional y objetivo los recursos que se le asignan, con el fin de alcanzar cobertura y excelencia académica, en beneficio de la sociedad. (p.1)

En este sentido, comprendiendo la administración de la educación como un proceso complejo, se tiene claro que el mismo se desarrolla por etapas y su planificación está basada en los objetivos que le dieron origen.

Los procesos de las organizaciones educativas en su complejidad se constituyen en motivo de estudio donde se diferencian etapas y componentes, la planificación, la conducción, la toma de decisiones, los sujetos, la comunicación, la información, los intereses, las influencias, los conflictos, el control, la gestión recursos, entre otros. (p.6)

En otras palabras, las organizaciones educativas también cumplen con el proceso administrativo, cumpliendo 4 etapas fundamentales como los son planificación, organización, dirección y control.

Por otra parte, es importante señalar las características de la Administración Educativa señaladas por el Servicio Civil actualizadas a la fecha y presentadas en la tabla 4:

Tabla 4. Características de la Administración Educativa

<i>Característica</i>
<p>1. Las funciones principales de la Administración Educativa son: formulación de políticas educativas, estudio y planeamiento de las necesidades de centros educativos y otras instancias administrativas; organización y graduación de niveles de responsabilidad, de coordinación de actividades y de evaluación de resultados de los sistemas educativos y sus instituciones.</p>
<p>2. Esta disciplina conjuga los conocimientos, métodos y técnicas de las ciencias de la educación, disciplinas académicas y técnicas y de la ciencia administrativa, con el propósito de coadyuvar en la formulación y ejecución de la política del sector educativo nacional, propiciando una interacción efectiva de los participantes en el proceso educativo.</p>
<p>3. Es fundamental el esfuerzo de la Administración Educativa, para que el sistema administrativo del Ministerio en sus oficinas centrales y en las Direcciones Regionales de Educación, emplee juiciosamente los cuantiosos recursos que se le asignan, con el fin de alcanzar cobertura y excelencia académica, en beneficio del hombre y de la sociedad.</p>
<p>4. En razón de que el objeto de la actividad educativa es la formación de seres humanos y, al ser el hombre mismo la materia prima, la gestión de la administración educativa presenta particularidades que la diferencian de la Administración en general.</p>
<p>5. La gestión en materia de educación no ha de limitarse a los aspectos materiales y de recursos, sino a la eficacia de la educación como tal: externa, que responda a las necesidades de la economía y de la sociedad; e interna, es decir, al nivel de los conocimientos y de la formación alcanzada por los sujetos inmersos en ella.</p>

6. Esta disciplina promueve el mejoramiento de la calidad de la educación, lo que implica una acción interdisciplinaria que abarca aspectos técnico-pedagógicos, sociales, económicos, políticos y de orden cuantitativo, entre otros.

7. La Administración educativa busca gestionar racionalmente los recursos humanos, técnicos y presupuestarios asignados a las Divisiones, Departamentos, Programas o Proyectos Educativos del MEP, cuyo fin último es impactar positivamente el proceso de enseñanza aprendizaje y promover el desarrollo integral del ser humano y de la sociedad.

Nota: Abarca, 2022, sustentada en Manual de Puestos Servicio Civil, 2022.

En otras palabras, se refuerzan cada una de las etapas del proceso administrativo, y la necesidad de eficiencia y eficacia en la gestión de recursos disponibles.

4.5. Gestión

4.5.1. Conceptualización de gestión

Existen distintas maneras de definir el proceso de gestión, cada una de ellas depende la forma en que desea analizarse; las propuestas varían desde una perspectiva autoritaria hasta una colaborativa. En este sentido, la UNESCO (2011) elaboró un resumen de las distintas concepciones de gestión y sus proponentes de acuerdo con lo citado por Casassus (1979):

Para algunos, la gestión tiene que ver con los componentes de una organización, cómo se estructuran, la articulación que hay entre ellos, los recursos y los objetivos (Weber 1976); otros ponen el énfasis en la interacción entre personas (Mayo, E. 1977), y hay también quienes identifican gestión con administración (Taylor, 1911 y Fayol, 1916). Más tarde, se genera la visión sistémica de la organización, en la cual ésta es vista como un subsistema y cuyo punto central son las metas que constituyen las funciones de dicha organización en la sociedad (Parsons, Von Bertalanffy, Luhman, 1978). Recién, a partir de la segunda mitad del siglo XX se puede hablar propiamente de la gestión como campo disciplinario estructurado, distinguiéndose dentro de él algunas corrientes, unas que emergen de la

perspectiva de la experiencia (Bernard y Sloan) y otras del pensamiento más teórico ligadas a los modelos de gestión. (p. 20)

En resumen, el concepto de gestión ha variado con el tiempo, y existen muchas definiciones al respecto, por lo que se requiere delimitar el tipo de gestión que compete para comprender mejor el concepto y contextualizarlo dentro del tema de investigación.

Para efectos de este trabajo de investigación se define gestión como la ejecución de cada una de las etapas del proceso administrativo para el logro de los objetivos establecidos con eficiencia y eficacia considerando el marco legal vigente.

4.5.2. Gestión educativa

Profundizando en el tema de gestión, se puede decir que la gestión educativa es un campo particular de la gestión que confluye las dos ramas (gestión y educación) en un proceso teórico y práctico, se define por una serie de etapas específicas y constituye una relación integral entre sus componentes y sujetos. Para Casassus (2000):

El objeto de la disciplina es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación. Pero no se trata de una disciplina teórica. Su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica. La gestión educativa se constituye por la puesta en práctica de los principios generales de la gestión y de la educación. En este sentido es una disciplina aplicada, es un campo de acción. (p.2)

Por otra parte, la gestión debe ser dirigida por una líder organizacional, según la UNESCO (2011):

Una efectiva gestión involucra una serie de aspectos, tales como la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control. Por ello, el director de la institución educativa tiene que estar preparado para actuar en todos estos ámbitos y, por ende, requiere fortalecer sus capacidades para desempeñarse adecuadamente en los mismos. (p.9)

A nivel nacional la gestión educativa se ha desarrollado en dos grandes ramas, la administrativa y la curricular, sin que esto implique una ruptura entre una y otra, al

contrario, deben funcionar de manera articulada para el éxito del proceso educativo y la calidad de la educación que se brinda.

4.5.3. Gestión directiva

El enfoque de gestión educativa que prioriza este trabajo de investigación corresponde a la gestión directiva, como función del gestor dentro de las organizaciones educativas. Para Miranda (2016):

Así, la gestión directiva es el conjunto de acciones encaminadas a la consecución de los objetivos y propósitos de una entidad que nace de un ejercicio propio de la administración y se enfoca en facilitar la coordinación de una organización, como una tarea se ejerce dentro (contexto interno) y fuera de la institución (contexto externo), por parte del equipo directivo y que orienta y controla todas las actividades curriculares y extracurriculares, procurando el éxito y la calidad del quehacer pedagógico y convivencial. (p.18)

La gestión directiva puede desarrollarse desde muchas aristas, de lo anterior, se rescata el papel que ejerce el gestor dentro del proceso de administración y gestión de las instituciones educativas.

El rol de los equipos directivos y supervisores / inspectores de escuelas es clave para lograr una educación que permita a todos los estudiantes desarrollar los saberes, las capacidades y las disposiciones fundamentales para insertarse plenamente en la sociedad. (Secretaría de Evaluación, 2019, p.19)

En este sentido, el administrador de la educación posee un papel preponderante dentro del proceso de gestión educativa, el gestor es el líder y quien desempeña el papel jerárquico más importante dentro de una institución educativa. Por otra parte:

Los equipos directivos cumplen un papel clave en la mejora de la calidad de los procesos de enseñanza y la adquisición de aprendizajes relevantes y perdurables desde una perspectiva de justicia educativa. Una dirección escolar fortalecida que puede marcar un horizonte común, establecer pautas de trabajo en función de los desafíos educativos, generando un buen clima institucional, se asocia con mejores aprendizajes de los alumnos. (p.9)

Es importante para lograr un proceso de gestión directiva adecuado y consolidado conocer a fondo del papel que el cumple el director dentro de las organizaciones educativas como gestor; entendiendo su papel como figura representativa y de más alto rango dentro de la institución u organización educativa.

Realizar un proceso de gestión responsable solo deriva en el logro de los objetivos y metas propuesto en las organizaciones, es un proceso fundamental que debe ejecutarse con visión e innovación, con apertura a los cambios que se producen en la dinámica mundial, de lo contrario está condenado a volverse obsoleto a corto plazo. Para Miranda (2016):

La gestión directiva es importante porque permite cumplir las metas y todo lo que concierne al horizonte institucional para el mejoramiento colectivo a partir del trabajo mancomunado de los equipos directivos, quienes tienen la responsabilidad de que la misión, visión y objetivos de la institución se cumplan. En estos equipos, su liderazgo pedagógico en los procesos y procedimientos y la supervisión, son aspectos esenciales y deben darse acorde con las funciones de cada directivo en las actividades que se desarrollan diariamente en los colegios. (p.19)

Cada actor del proceso educativo debe conocer sus funciones y gestar de manera directiva su trabajo para que su accionar pueda resultar en logros comunes que ayuden a la institución a lograr sus objetivos.

En Costa Rica existe un manual de puestos para ejercer como gestor de la educación, el mismo se encuentra redactado por la Dirección de servicio Civil.

4.5.4. El gestor educativo

Cada escuela, colegio o institución educativa requiere ser administrada, las tareas son específicas y están directamente relacionadas con las metas establecidas. Los gerentes son responsables de actuar de manera que permitan a los individuos contribuir de la mejor forma al logro de los objetivos del grupo. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.5). La tarea de los gerentes es transformar los insumos en resultados, de una manera efectiva y eficiente. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.29). Dentro de los centros educativos no resulta diferente.

Dentro de la gestión educativa, es preponderante destacar que el administrador de la institución educativa es la máxima autoridad y el representante legal de la misma. Al respecto, para Morales (2018):

Él funge como la máxima autoridad de la institución, por lo tanto, se espera que sea una persona con una serie de características, habilidades y destrezas de relevancia que le permitan ejercer su cargo de forma idónea. Por eso, es necesario indagar sobre el perfil ideal que se requiere y que debe caracterizar a un administrador. (p.51).

Esto implica poder planificar, organizar dirigir y controlar procesos de evaluación institucional e identificar las necesidades de los distintos actores.

No es fácil desarrollar esta serie de tareas, es un trabajo que debe ser desarrollado por un profesional en el área, para tal efecto es importante analizar el manual de puestos docente, definido por la Dirección General de Servicio Civil de Costa Rica (DGSC), en el cual se establecen las funciones, requisitos académicos para poder optar por el puesto y se presentan en la siguiente figura.

Tabla 5. Atinencia del puesto y rango de aplicación

<i>Atinencia del puesto</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Administración Educativa • Doctorado Administración Educativa • Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa • Maestría en Ciencias de la Educación con énfasis o mención en Administración Educativa • Maestría en Administración de la Educación • Maestría Profesional en Administración Educativa
<i>Rango de aplicación</i>
TITULO I

- **Profesional de Servicio Civil 1, 2, 3**
- **Profesional jefe de Servicio Civil 1, 2 y 3**

TITULO II

- **Asesor de Educación 1, 2**
- **Director de Educación**
- **Jefe Técnico de Educación 1, 2**
- **Subdirector de Educación**

Nota: Abarca, 2022, sustentada en Manual de Puestos Servicio Civil, 2022.

En resumen, en Costa Rica existe una escala de puestos a nivel profesional del administrador de la educación, sin embargo, el requisito académico no es suficiente para poder ejercer uno de los puestos, sino que, se debe cumplir una serie de años de servicio en el puesto de anterior jerarquía para poder ejercerlo.

4.6. Evaluación

4.6.1. Conceptualización de evaluación

La evaluación toma un papel preponderante dentro de las instituciones educativas, constituye una herramienta de mejora continua, permite establecer planes de acción correctivos y condiciones críticas con respecto a la realidad de cada una de las organizaciones, por lo que, a continuación, se define en observación al tema de investigación en desarrollo.

Como tal, la evaluación está definida por Santamaría (2016) como:

Un proceso con una estructura básica la cual tiene como fundamento primordial, la búsqueda de evidencias para fundamentar, de manera justa y apropiada, un juicio del objeto o persona que está siendo evaluada y luego, tomar decisiones pertinentes que provoquen transformaciones o cambios de conducta importantes.
(p.5)

Se considera además dentro de esta estructura, el papel que cumplen los actores, definiendo la evaluación propia como autoevaluación, la que se realiza en equipo como coevaluación, y la realizada por agentes externos como heteroevaluación.

La evaluación de acuerdo con el agente, es decir, respecto a la persona que lleva a cabo el proceso, se presenta en todos sus actores dentro del sistema educativo

costarricense, sin embargo, para una educación de calidad se requiere un ejercicio responsable de la autoevaluación desde las instituciones.

4.6.2. Evaluación institucional

Realizar siempre un examen de conciencia sobre lo que hace y lo que se ha logrado es importante, siempre hay oportunidades de mejora dentro de las organizaciones.

Sobre el particular, Lafourcade (2007) menciona que: “La autoevaluación institucional representa un esfuerzo conjunto de los miembros de la comunidad educativa por realizar un examen crítico de los propósitos, capacidad de logro, financiamiento, costos e impactos de los ámbitos de influencia del quehacer institucional”. Como principal objetivo se menciona que consiste en: Disponer de información oportuna, suficiente, válida y confiable tanto en relación con la pertinencia y extensión de los propósitos de la oferta educativa por concretar, como sobre la coherencia, eficiencia y pertinencia de las acciones asumidas en vinculación con el rol institucional acordado. (p.7)

Se puede decir entonces que la evaluación debe llevarse a cabo por todos los actores involucrados, y debe considerar un examen crítico que permita evidenciar todos los aspectos que nos necesarios mejorar.

4.6.3. Funciones de la evaluación institucional

Para Cardona (1994) y Fernández (2002), citados por Tafur (2013), la evaluación institucional cumple las siguientes funciones:

- a. Función formativa: • Ayuda a desarrollar la acción educativa en las mejores condiciones posibles. • Individualiza el aprendizaje.
- b. Función social: • Acredita ante la sociedad los aprendizajes logrados por los alumnos.
- c. Función de poder de control: • “...forma tecnicada de ejercer el control y la autoridad...” (Gimeno, 1994)

d. Función de proyección psicológica: • Permite el reconocimiento de los propios éxitos y fracasos. • Motiva a quienes se encuentran involucrados en ella.

e. Función de apoyo a la investigación: • Fuente de información y conocimiento de los elementos del sistema educativo y de la calidad de servicio que se brinda. (p.12)

Se evalúa para mejorar de manera permanente y continua, crítica y reflexiva; es importante porque es la garantía de la calidad educativa. En este sentido, la evaluación institucional es un instrumento estratégico fundamental de gestión, cuyo objetivo es mejorar la calidad de la educación. A tal efecto, Tafur (2013) explica que:

La importancia de la evaluación se va evidenciando cuando, a través del proceso mismo, se obtienen resultados que constituyen insumos para etapas posteriores, y estos para las siguientes. Para ello, es importante empezar marcando los parámetros dentro de los cuales se va a desarrollar la evaluación, es decir, definir el qué, el por qué y el para qué de ella. (p.1)

Para lograrlo los países deben establecer modelos de evaluación institucional que respalden técnicamente el análisis de datos y los resultados en observación a la calidad educativa que se debe brindar.

4.7. Modelo de la Evaluación de la Calidad de la Educación (MECEC)

4.7.1. Conceptualización del modelo

Todo lo analizado en este apartado es resultado de años de esfuerzos por una mejora en la calidad de la educación del sistema educativo costarricense y su autor es el MEP.

Este modelo surge posterior al cambio de funciones de la Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad en noviembre 2007; Costa Rica dentro de los esfuerzos realizados para asegurar la calidad del servicio educativo que brinda ha creado el MECEC, el cual es un modelo de evaluación institucional de acatamiento obligatorio para las instituciones educativas que dependen del MEP.

El MEP (2013), define MECEC como:

Una herramienta evaluativa que facilita a instancias del MEP: oficinas centrales, regionales, circuitales y centros educativos, medir y evaluar el nivel o rango de calidad en el que se encuentra cada una de ellas. Es un instrumento que permite

organizar la información que se tiene acerca de las distintas áreas (curricular y administrativa) y tareas del sistema educativo, así como reflexionar, conocerse, sistematizar y tomar decisiones para el mejoramiento de la calidad de la educación. (p.25).

Queda claro que para brindar calidad educativa es menester la aplicación continua del modelo con la finalidad de mejorar el sistema educativo y brindar a las personas que se educan una educación que responda a sus necesidades.

Es importante destacar que el MEP pretende con el MECEC establecer una guía que oriente los procesos de evaluación de las organizaciones a su cargo.

El Modelo de Evaluación de la Calidad de la Educación Costarricense (MECEC), busca ser el referente teórico bajo el cual los centros educativos y demás instancias del Ministerio de Educación Pública realizan su proceso de autoevaluación de la calidad del servicio educativo brindado. (MEP, 2013, p.8)

Este modelo permite normalizar los procesos y evitar evaluaciones empíricas que puedan evidenciar información que carezca de validez y confiabilidad para la toma de decisiones.

Para la aplicación de este modelo se han elaborado documentos que han sido distribuidos a la población educativa en distintos periodos anuales; Según el MEP (2013), el compendio de la primera edición estaba conformado por tres cuadernillos, que fueron publicados en el año 2006.

Un primer cuadernillo muestra el marco de referencia con el cual se realiza la autoevaluación, se propone el plan de mejoramiento y con el cual cada instancia reconoce el nivel y rango de calidad en que se encuentra. Este cuadernillo se establece el referente permanente en todo el proceso de gestión de la calidad que se desarrolla en el sistema educativo costarricense.

En el segundo cuadernillo la Autoevaluación en el Modelo, se aporta a los miembros de los equipos coordinadores de la calidad, los pasos y referencias para que realicen un proceso de autoevaluación que les permita conocerse, así como establecer sus hallazgos mediante la elaboración del informe de autoevaluación.

En el tercer cuadernillo procura desarrollar la nueva concepción de Plan de Mejoramiento (PM) con el fin de orientar a los Equipos Coordinadores de Calidad sobre

su implementación, haciendo uso del Plan Anual de Trabajo (PAT), de forma tal que el PM no sea otro plan de trabajo, sino un Plan a mediano plazo que contenga las debilidades y fortalezas que emergieron en la autoevaluación y que deben ser atendidas año con año, en forma creciente (en espiral) para ir mejorando como instancia educativa.

En el año 2013 se genera una segunda edición del primer cuadernillo. En el año 2014 se incluye un cuarto cuadernillo Plan de mejoramiento en el Modelo. A partir del 2015 se incorpora un quinto cuadernillo que posee versión actualizada al 2018 que consiste en una Guía de implementación del modelo de Evaluación de la Calidad de la Educación Costarricense, que consiste en mostrar de forma más precisa los pasos o procedimientos que se deben seguir, utilizando los cuadernillos anteriores.

En el 2013 el MEP, presentó la siguiente línea de tiempo donde mostró el recorrido de la Implementación del modelo.

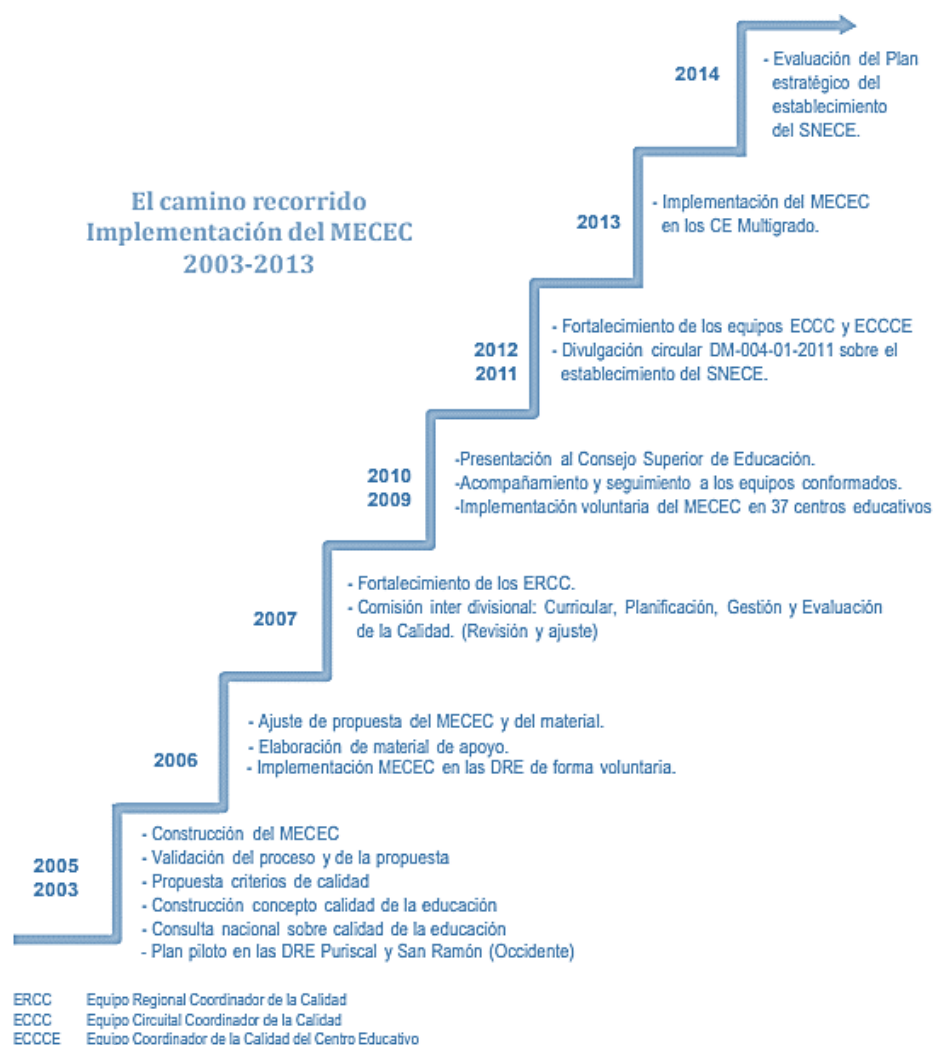


Figura 7. Recorrido de la implementación del MECEC al 2013

Nota: MEP, 2013.

Sin embargo, los esfuerzos han ido avanzando hasta la actualidad.

La calidad no es una característica que se busque únicamente en el ámbito educativo, por lo que está influenciado por herramientas de tipo ingenieril. El MECEC como herramienta que favorece el mejoramiento continuo, basa su accionar en los 14 pilares fundamentales de la calidad planteados por Deming, que destaca como uno de los padres de la Calidad, mismos que el MEP describe a continuación:

1. Creación y comunicación de la visión y la misión del centro o instancia educativa; que clarifiquen los objetivos y propósitos que se persiguen.
2. Aprendizaje y adopción de la nueva filosofía de cooperación, todos los miembros de la comunidad deben conocer esos objetivos y propósitos.
3. Entender el propósito de la supervisión, para mejorar los procesos y disminuir costos.
4. Terminar con la práctica de premiar los negocios basándose únicamente en el precio.
5. Perfeccionar, mediante el mejoramiento continuo de la calidad, los sistemas de servicio. La mejora no es un esfuerzo de una sola vez.
6. Establecer la capacitación en el trabajo.
7. Promover, enseñar e instituir el liderazgo.
8. Combatir el temor propiciando un clima organizacional que favorezca la motivación. Crear confianza y ambiente adecuado para la innovación. Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad de la Educación.
9. Optimizar los procesos en busca del logro de los objetivos y propósitos del centro o instancia educativa mediante el esfuerzo de equipos, grupos y áreas.
10. Eliminar los lemas, exhortaciones y metas meramente numéricas para los funcionarios.
11. Eliminar las cuotas numéricas, sustituyéndolas por el mejoramiento continuo de calidad. Es decir, aprender las capacidades de los procesos y como mejorarlos.
12. Eliminar las barreras que evitan que las personas se sientan orgullosas de su trabajo.

13. Fomentar la educación y la automejora en cada persona.
14. Empezar acciones para alcanzar la transformación organizacional.

4.7.2. Características del MECEC

Entendiendo la naturaleza del modelo a partir de sus pilares, se puede caracterizar según el MEP (2013), como se describe en la figura 8:

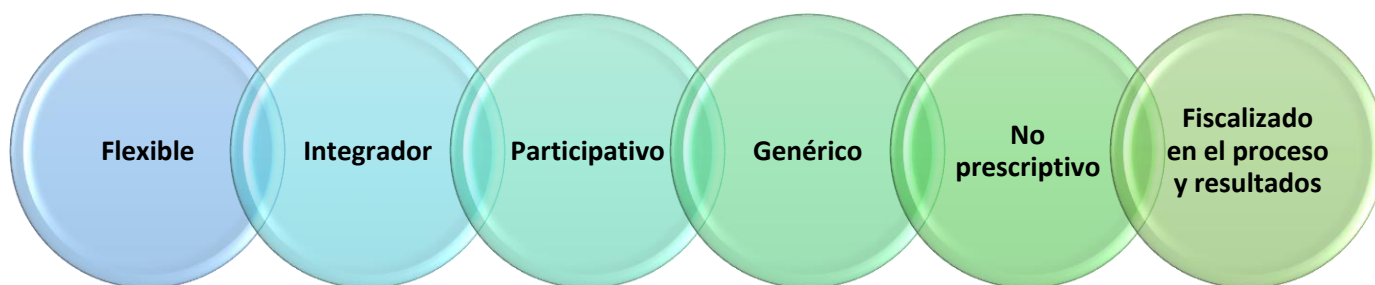


Figura 8. *Características del MECEC*

Nota: Abarca, 2022, sustentada en MEP, 2013.

Es decir, en este proceso cada instancia educativa puede realizar adaptaciones que favorezcan su aplicación, contempla ambas áreas de acción (administrativa y curricular), permite que tanto los usuarios como los emisores del servicio educativo participen de todo el proceso, cada una de las instancias educativas que se involucran pueden personalizarlo de acuerdo con sus condiciones, no implica una receta sino más bien una guía para los procesos a desarrollar sin dejar de lado que da importancia tanto al proceso de la obtención, organización y análisis de datos como al resultado.

4.7.3. Elementos del MECEC

Por otra parte, a continuación, en la figura 9, se citan los elementos que lo componen según el MEP.

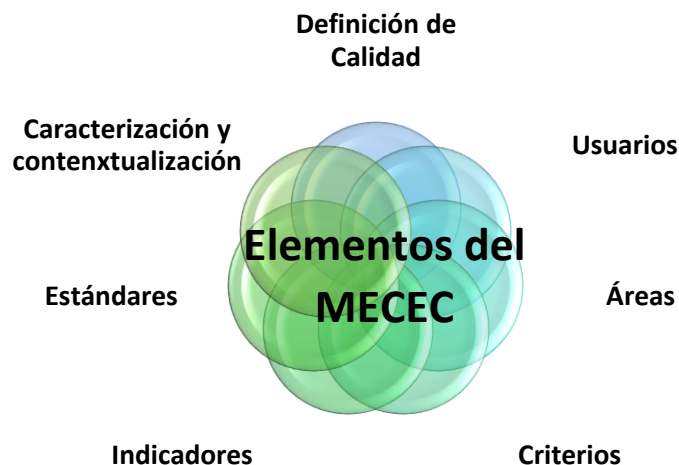


Figura 9. Elementos del MECEC

Nota: Abarca, 2022, sustentada en MEP, 2013.

Es muy importante destacar que cada uno de estos elementos tiene influencia en las etapas y agentes implicados en el proceso, por lo que no son un fin en sí mismos, sino que dependen unos de otros. A continuación, se describen cada uno de ellos.

4.7.4. Calidad como elemento del MECEC

El MECEC toma como definición de calidad la establecida en el documento “La Calidad de la Educación es un asunto de todos” y ratificada en la circular DM-004-01-11; donde se define calidad como “Satisfacción de necesidades educativas de la persona y la comunidad mediante un proceso que potencie con equidad el desarrollo humano y la identidad nacional” (p.26). Dicha definición está sustentada en 6 principios básicos que de muestran a continuación en la figura 10:

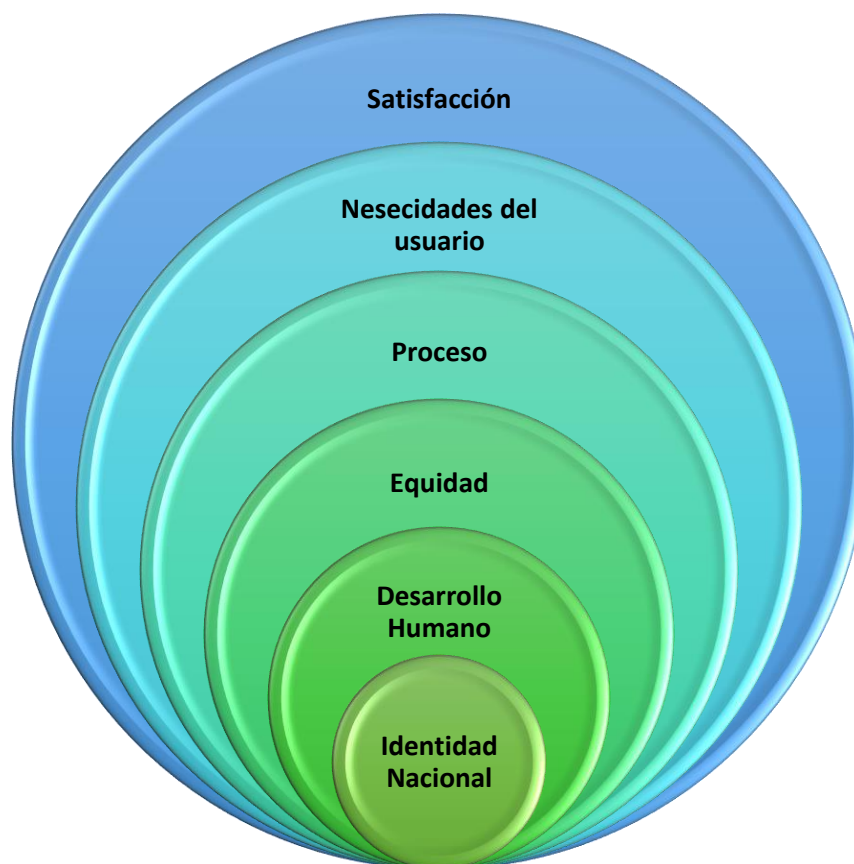


Figura 10. *Principios de la definición de calidad según MECEC*

Nota: Abarca, 2022, sustentada en MEP, 2013.

Es importante destacar que los principios señalan la pretensión de los usuarios en el cumplimiento de sus necesidades, por lo que debe existir un balance entre las necesidades individuales y grupales para evitar promover equidad e igualdad, a nivel MEP se ofrecen modalidades distintas, que varían en todos los ciclos con la finalidad de atender las diferencias sustanciales que puedan existir a nivel individual en cuanto a disponibilidad de tiempo, recursos y hasta la edad de los usuarios, generando oportunidades para las personas que le permitan desarrollarse de manera integral en todos los ámbitos de la sociedad.

4.7.5. Usuarios

Un servicio nace de una necesidad, esa necesidad nace de un usuario y un usuario puede tener diversas naturalezas. El servicio educativo es parte de la regla, para el MEP (2013, p.27), “los usuarios son aquellas personas que participan o hacen uso de los

servicios que se brindan en el sistema educativo costarricense. Incluye tres usuarios a saber: docentes, discentes y comunidad.” (p. 27)

Específicamente los define de la siguiente manera:

- Docente: Profesional de la educación que promueve la formación integral de los estudiantes y desarrolla su labor en algunas de las dos áreas.
- Discente: Alumno o estudiante en permanente crecimiento y participante del proceso educativo. Se convierte en el eje principal del currículo.
- Comunidad: Sociedad más próxima a la instancia educativa: jefes de familia, instituciones, grupos organizados y otros miembros de la comunidad.

En otras palabras, es un proceso que incluye todos los miembros de la comunidad educativa.

4.7.6. Áreas de implementación

Dentro de las áreas de implementación del MECEC se encuentran la administrativa y la curricular. El MEP define estas áreas de la siguiente forma según la tabla 6:

Tabla 6. Áreas de aplicación del MECEC

<i>Administrativa</i>	<i>Curricular</i>
Conjunto de funciones y actividades que se desarrolla dentro del sistema educativo para ofrecer al discente oportunidades educativas.	Conjunto de funciones y actividades que se desarrollan desde la gestión administrativa con la finalidad de garantizar la oferta educativa.

Nota: Abarca, 2022, sustentada en MEP, 2013.

4.7.7. Criterios de calidad

Cuando se evalúa se debe definir ¿qué se evalúa? De acuerdo con los intereses institucionales, este aspecto se encuentra claramente evidenciado en los criterios establecidos por áreas para la aplicación del modelo.

En la actualidad el MECEC cuenta con 28 criterios de calidad, clasificados en las dos áreas de ejecución: curricular y administrativa. El área curricular contempla 12 criterios de calidad y el área administrativa 16. Es importante señalar que no todos los criterios se deben medir en los tres usuarios; cada uno de ellos están debidamente definidos e indica los usuarios en quienes se debe centrar la evaluación. (MEP, 2012, p.29)

La elección de los criterios es contextualizada y su elección es preponderante en el sentido que de una mala elección de criterios deriva en esfuerzos que no aportan cambios sustanciales al sistema.

Los criterios pueden ser medidos a nivel institucional, Circuital, regional y nacional. Los criterios establecidos por el MECEC son los establecidos en la tabla 7:

Tabla 7. Criterios del MECEC

ÁREA CURRICULAR		
Criterios	Definiciones	Usuarios
1. Desarrollo profesional	Los usuarios poseen la formación y reciben la capacitación y actualización según el puesto y las funciones que desarrollan en el sistema educativo.	Docente
2. Asesoría curricular	Los gestores administrativos procuran que el personal reciba la asesoría necesaria en su disciplina, para contribuir con el mejoramiento de la calidad de la educación y su desempeño profesional.	Docente
3. Fuentes filosóficas	Los usuarios ejecutan y velan por la mediación pedagógica con fundamento en las fuentes filosóficas contenidas en la política educativa.	Docente Comunidad
4. Didáctica	Los usuarios planifican y desarrollan los procesos educativos necesarios para la enseñanza y aprendizaje en los diferentes escenarios educativos como son la metodología, evaluación, formulación de innovaciones, planeamiento y los recursos didácticos.	Docente

Criterios	Definición	Usuarios
5. Servicios compensatorios	Los usuarios reciben los servicios de tipo económico que se establecen en la normativa nacional, los cuales coadyuvan en el acceso y permanencia en el sistema educativo.	Docente Discente
6. Servicios y apoyos educativos	Los discentes reciben los servicios y apoyos educativos que se establecen en la normativa nacional, los cuales coadyuvan en su formación integral y los incentivan en la búsqueda de logros en el sistema educativo.	Discente
7. Evaluación	Los usuarios participan, dan seguimiento y son evaluados mediante instrumentos y técnicas individuales y colectivas para el mejoramiento del desempeño personal e institucional.	Docente Discente Comunidad
8. Relación instancia educativa comunidad	Los usuarios proponen y participan en proyectos de apoyo pedagógico en concordancia con el plan de desarrollo socioeconómico y cultural.	Docente Discente Comunidad
9. Planes de estudio	Los usuarios aplican y velan por el cumplimiento de los planes de estudio establecidos.	Docente Discente Comunidad
10. Programas de estudio	Los usuarios conocen y aplican los programas de estudio y proponen	Docente Discente

	modificaciones según los mecanismos de participación del sistema.	Comunidad
Criterios	Definición	Usuarios
11. Cobertura y rendimiento académico	Los usuarios tienen acceso y permanecen en los servicios educativos y alcanzan un nivel satisfactorio de desempeño.	Docente Discente
12. Promoción del desarrollo humano	Los usuarios incorporan componentes sociales y psicosociales de contexto, de familia y de la persona en el proceso educativo.	Docente
ÁREA ADMINISTRATIVA		
13. Comunicación	Los usuarios tienen acceso, propician o establecen mecanismos participativos de comunicación con las diferentes unidades e instancias del sistema educativo.	Docente Discente Comunidad
14. Información	Los usuarios tienen acceso, desarrollan o mantienen un sistema de información para satisfacer sus necesidades en el proceso educativo.	Docente Discente Comunidad
15. Gestión administrativa	Los usuarios del sistema educativo diseñan, dirigen, ejecutan y evalúan las acciones que permiten el logro de los objetivos educacionales en los diferentes ámbitos del sistema.	Docente

Criterios	Definición	Usuarios
16. Planes y programas de estudio	Los usuarios velan por el cumplimiento y pertinencia de los planes y programas de estudio.	Docente Discente Comunidad
17. Asesoría administrativa	Los usuarios brindan y reciben asesoría en temas de su interés para contribuir con el mejoramiento de su desempeño en el sistema educativo.	Docente
18. Recursos humanos	Los usuarios participan o desarrollan procesos de reclutamiento, selección y potenciación de las capacidades de las personas humanas que laboran en el sistema educativo.	Docente Discente Comunidad
19. Liderazgo	Los usuarios aplican procesos de participación de forma tal que incremente el desempeño en la gestión educativa.	Docente Discente Comunidad
20. Planificación institucional	Los usuarios organizan el proceso de toma de decisiones anticipadas oportunas considerando las intervenciones para los diferentes escenarios educativos (POA, PEI, diagnóstico).	Docente
21. Promoción del desarrollo humano	Los usuarios incorporan componentes sociales y psicosociales de contexto, de familia y de la persona en el proceso educativo.	Docente Discente Comunidad

Criterios	Definición	Usuarios
22. Recursos financieros	Los usuarios procuran y velan por los recursos financieros suficientes para el logro de los objetivos educativos.	Docente Discente Comunidad
23. Infraestructura	Los usuarios procuran por la gestión de bienes muebles e inmuebles que satisfagan las necesidades básicas para el proceso educativo.	Docente Discente Comunidad
24. Recursos tecnológicos	Los usuarios velan por la consecución y uso eficiente de los recursos tecnológicos que se emplean en el proceso educativo y servicio a la comunidad.	Docente Discente Comunidad
25. Relación instancia educativa comunidad	Los usuarios proponen, participan, establecen y facilitan espacios de convivencia de la comunidad educativa.	Docente Discente Comunidad
26. Política educativa	Los usuarios conocen, divulgan, aplican y evalúan los principios de la política educativa en el desarrollo del proceso educativo.	Docente Discente Comunidad
27. Evaluación	Los usuarios participan, dan seguimiento y son evaluados mediante instrumentos, técnicas individuales y colectivas para el mejoramiento del desempeño personal e institucional.	Docente Discente Comunidad

Criterios	Definición	Usuarios
28.Desarrollo social	Los usuarios propician, utilizan y orientan su accionar considerando las condiciones de desarrollo social para cada instancia del sistema educativo.	Docente Discente Comunidad

Nota: MEP, 2013.

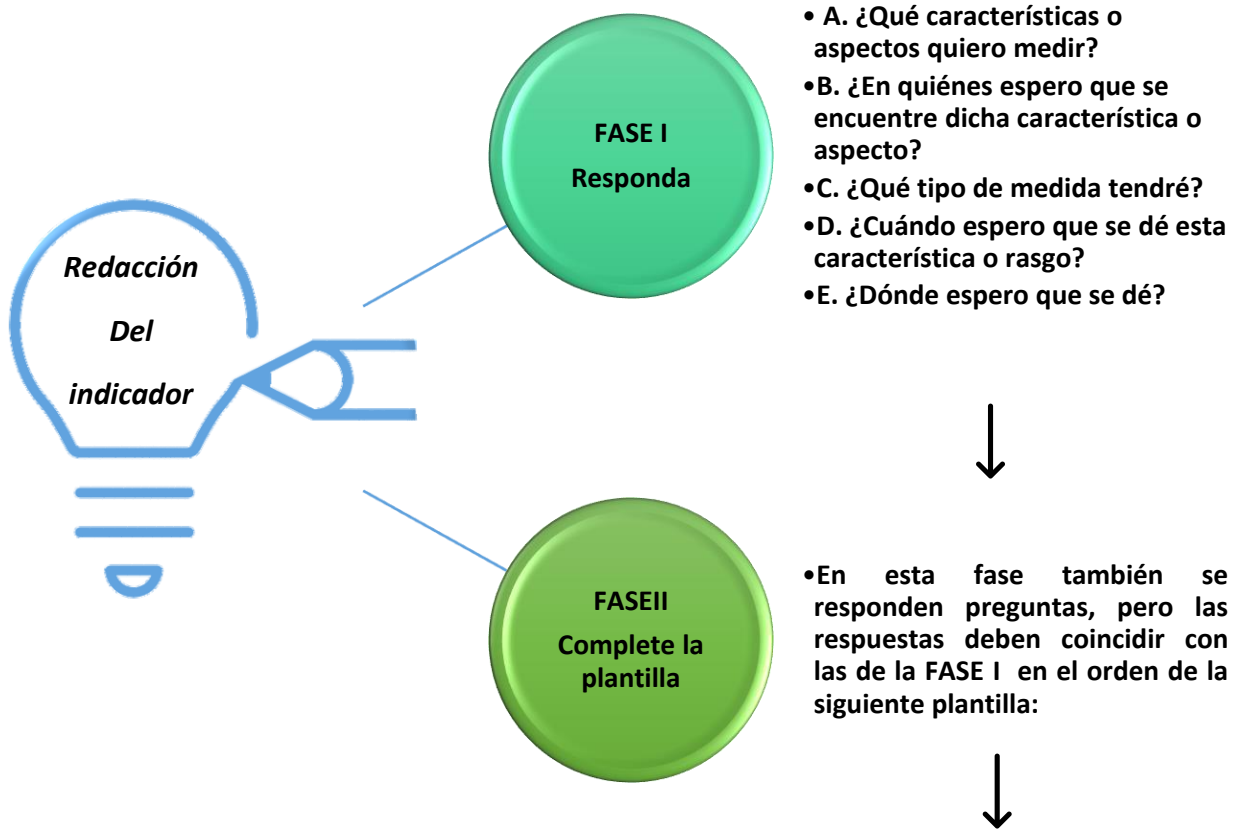
4.7.8. Indicadores

En relación con los indicadores, es importante señalar que se usan para evaluar los criterios; el MEP (2013), refiere que, son los que van a permitir obtener y conocer la información que requerimos del criterio, de manera que se pueda determinar el estado actual o nivel de logro de las instancias educativas. Para definir el término de indicador, el MECEC toma como referencia el concepto aportado por los autores Mirá y Gómez (2004) que dice que un indicador es:

“Aquella medida cuantitativa que puede usarse como guía para controlar y valorar la calidad de las diferentes actividades. Es decir, la forma particular (normalmente numérica) en la que se mide o evalúa cada uno de los criterios”.

En este sentido el MEP aclara que es tarea de cada una de las instituciones educativas construir sus propios indicadores, dado que de esta manera puede obtener la información correcta sobre el estado actual de la organización.

El MEP a través del MECEC propone una metodología específica, con el fin de estandarizar la elaboración de indicadores, de manera que cuenten con las características requeridas y los mismos puedan ser incluidos en un banco de datos en el SNECE. La metodología planteada incluye dos acciones centrales que consisten en responder una serie de preguntas en dos fases que se describen en la figura 11:



Una vez respondidas las preguntas de la FASE I, complete la platilla de la FASE II

Pregunta	¿Qué tipo de medida?	¿Quién es?	¿Qué?	¿Cuándo?	¿Dónde?
Respuesta	C	B	A	D	E

Figura 11. Metodología de construcción de indicadores para el MECEC

Nota: Abarca, 2022, sustentada en MEP, 2013.

Para realizar el ejercicio completo siga las siguientes indicaciones:

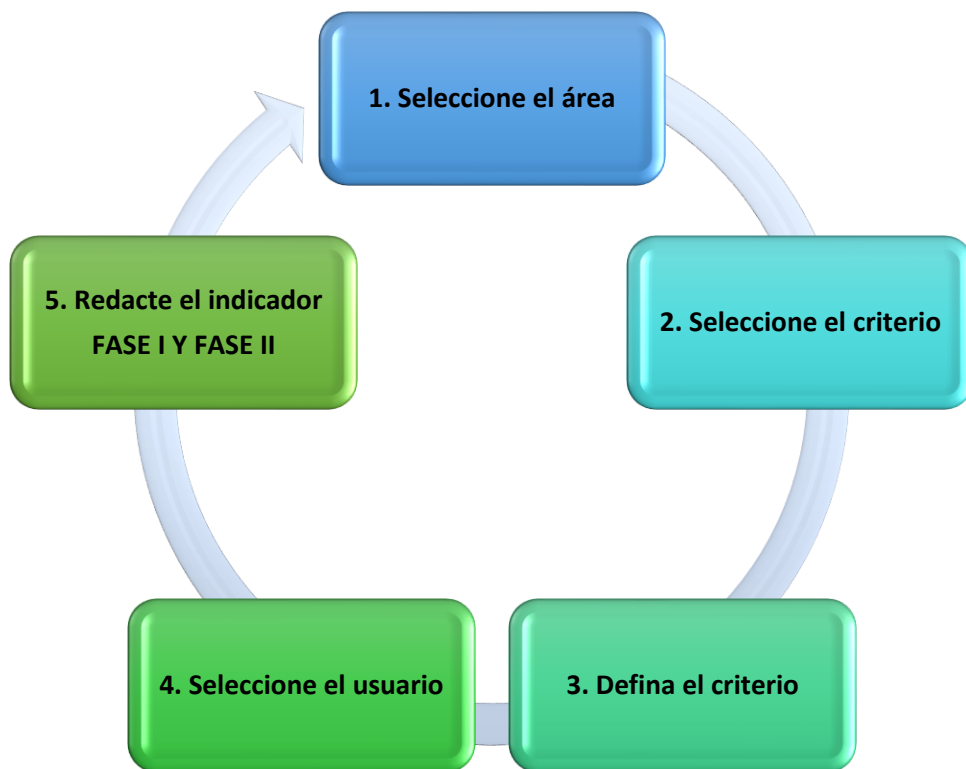


Figura 12. Ciclo completo para la redacción de indicadores

Nota: Abarca, 2022, sustentada en MEP, 2013.

Seguidamente a este proceso se deben ubicar las fuentes de información a las cuales se les aplicarán instrumentos de recolección de datos. Un indicador puede dar origen a varias preguntas o instrumentos de evaluación, una vez aplicados es recomendable construir tablas o gráficos que permitan la organización de los datos para su análisis e interpretación.

Tabla 8. Cuadro resumen de los pasos para la evaluación de criterio mediante indicadores según el MECEC

<i>Pasos</i>	<i>Actividades por realizar</i>
PASO 1	a. Identifique el área b. Verifique el usuario c. Analice los aspectos que deben ser evaluados en el criterio de calidad según su definición

PASO 2	a. Construir el indicador según la metodología propuesta
PASO 3	a. Busque las fuentes (documentos) o informantes (personas) que darán respuesta a los instrumentos
PASO 4	a. Construya las plantillas o instrumentos mediante las cuales recopilará los datos b. Recopile la información
PASO 5	a. Tabule y organice la información b. Use la regla de 3 para establecer porcentajes
PASO 6	a. Construya una tabla resumen con los datos obtenidos
PASO 7	a. Interprete globalmente el nivel de logro

Nota: Abarca, 2022, sustentada en MEP, 2013.

Cabe destacar que la elección correcta de los criterios a evaluar es uno de los factores claves para el mejoramiento de la calidad en los procesos educativos.

4.7.9. Estándares de Calidad

Una vez obtenidos los resultados es necesario determinar el nivel de logro de los criterios e indicadores, por lo que el MEP (2013), indica que es necesario el establecimiento de los estándares de calidad como meta a llegar o superar en el proceso de mejoramiento continuo.

El MECEC toma como referencia el concepto aportado por los autores Mirá y Gómez, (2004) para definir el término “estándar”:

“El grado de cumplimiento exigible a un criterio de calidad. Dicho, en otros términos, define el rango en el que resulta aceptable el nivel de calidad que se alcanza en un determinado proceso”.

Según el MEP (2013), a partir de esta definición se puede decir que el estándar es lo que le va a permitir a las instancias educativas determinar su nivel de avance con respecto a un referente para conocer el nivel o rango en que se encuentra y valorar si se logra el nivel esperado como país.

Así mismo, el logro de los criterios, asociado al cumplimiento de los indicadores, establece una evaluación final, lo cual permite determinar el rango de cumplimiento en el que se encuentra la instancia educativa y proponer los estándares por alcanzar.

Para lograr definir el nivel de logro el MEP propone la siguiente herramienta.

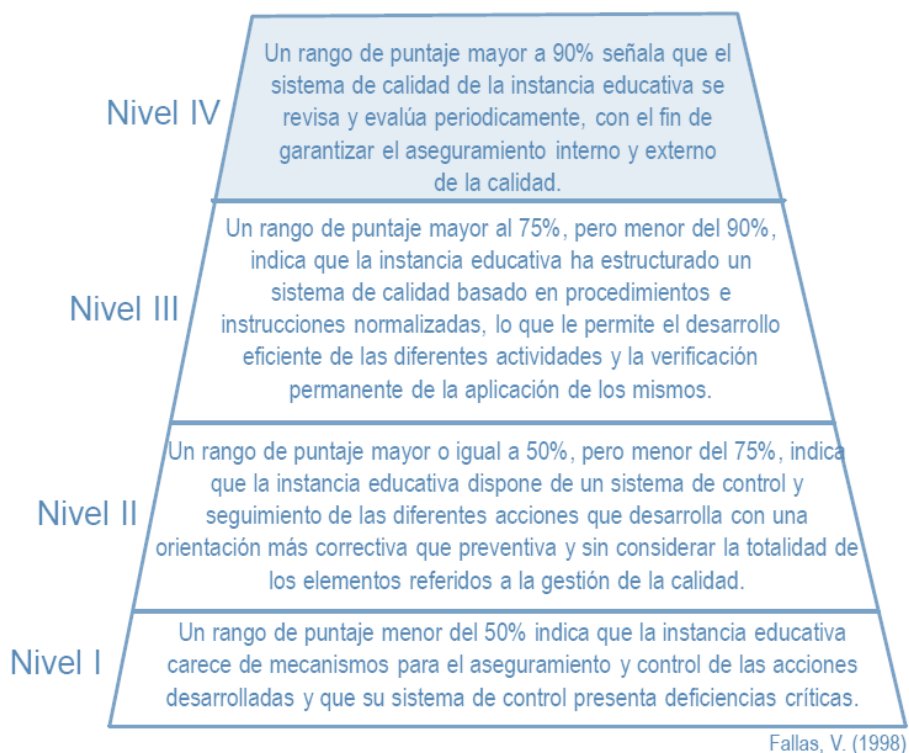


Figura 13. Niveles de logro para la calidad educativa

Nota: MEP, 2013, sustentada en Fallas, V. (1998).

4.7.10. La caracterización y la contextualización

En esta parte del proceso es donde se consideran las características propias de cada centro educativo o instancia que esté siendo evaluada, según el MEP (2013), se requiere reflexionar no solo a partir de los resultados obtenidos con respecto a los criterios e indicadores, sino también a la interpretación de los indicadores de caracterización y

contextualización, con el propósito de obtener un análisis más profundo de las posibles causas o factores que están asociados a la calidad. (p.42) En el documento MECEC define los términos de caracterización y contextualización de la siguiente manera:

- Caracterización

Según lo que establece el Diccionario de la Real Academia Española (1992), caracterizar significa: “determinar los atributos peculiares de una persona o cosa, de modo que claramente se distinga de los demás”. Es decir, en el proceso de evaluación se hace necesario tomar en cuenta, durante el análisis, no solo los indicadores recogidos en la valoración de criterios, sino también aquellas características que hacen particular a una instancia educativa. La caracterización es una manera de “leer la realidad”, es decir, hacer lectura de los datos encontrados donde desde el análisis de los mismos, se considere la problemática en su contexto inmediato. (p. 42)

La caracterización desde el MECEC, “consiste en la valoración de los atributos educativos que tiene la instancia educativa y la interpretación de las cualidades del entorno inmediato y su influencia en los resultados del proceso educativo.” (MEP, 2013, p.42)

Por otro lado, el MEP destaca algunas características importantes que se pueden considerar como: el período de funcionamiento y de existencia como centro educativo, el personal que lo conforma, capacidades del estudiantado y de las comunidades, varían y por tanto es de esperar que los resultados también sean distintos.

Según el MEP, con esta descripción se pretende que el equipo coordinador de la calidad del centro, tenga una visión consciente y responsable a la hora de tomar decisiones, para el desarrollo de esta tarea el MECEC propone el llenado de un documento denominado “Indicadores de caracterización del centro educativo” en el cual se pretende que la instancia educativa no solo recopile una serie de indicadores obtenidos en los últimos cinco años, cuyo resultado será una línea base sino también, que analice esos datos facilitando el conocimiento de su realidad, para las demás instancias se puede utilizar el mismo documento con los reajustes necesarios.

Por otra parte, continúa definiendo:

- Contextualización

Según lo establece el Diccionario de la Real Academia Española (1992), contexto significa: “Entorno físico o de situación, ya sea político, histórico, cultural o de cualquier otra índole, en el cual se considera un hecho”. La contextualización, como parte fundamental del SNECE, pretende evidenciar que las instancias educativas están inmersas en contextos diferentes lo que puede determinar su potencialidad para desarrollar procesos educativos de calidad. Por lo tanto, este proceso se concibe como la valoración de la calidad de la educación a través del análisis de las características socioeconómicas, socioculturales y educativas del entorno inmediato de la instancia educativa. (p.44)

Según el MEP (2013), para efectos del MECEC se entiende por “contextualización” el análisis del entorno inmediato de la instancia educativa, de esta manera se logra entender o leer la realidad considerando los rasgos sociales, culturales y económicos propios de cada lugar donde está inmersa la instancia educativa. Esta radiografía de la realidad no debe ser superficial, sino, más bien, debe ser consciente y responsable y examinar las prácticas educativas en su contexto inmediato más allá del centro educativo, analizando sus vínculos políticos y sociales.

Para desarrollar esta tarea el MEP propone el llenado de un documento denominado “Indicadores de la comunidad donde se ubica el centro educativo para su contextualización” en el cual se pretende que la instancia educativa recopile una serie de indicadores tomando en cuenta los datos aportados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC).

En conclusión, para el MEP (2013, p.47) “Una caracterización y contextualización realizadas adecuadamente, se convierte en elemento clave para generar y orientar las políticas sociales, además va a permitir el fortalecimiento de la capacidad de gestión en el nivel institucional, regional y nacional. (p.47)

Un conocimiento de la realidad en que se desarrolla una organización permite tener una visión clara de los puntos más críticos que requieren una mejora.

4.7.11. Proceso de implementación

Para comprender de mejor manera el proceso de implementación del MECEC es necesario profundizar en el conocimiento de sus fases o etapas. En este sentido el MEP

(2012), clara que: “Existe una serie de fases que describen el paso a paso que debe ejecutarse para la implementación del modelo, cada una de ellas sujeta a acciones concretas por realizar. Estas etapas son: 1. Creación del Ambiente Propicio. 2. Autoevaluación. 3. Plan de Mejoramiento. 4. Auditorías de Calidad.” (p.48)

Es importante destacar que estas etapas y sus correspondientes actividades deben ser desarrolladas de manera sistemática, permanente y reflexiva.

Como resumen se establecen las siguientes definiciones para cada una de las etapas:

Tabla 9. Etapas del proceso de implementación del MECEC

<i>Etapa</i>	<i>Descripción</i>
I ETAPA CREACIÓN DE AMBIENTE PROPICIO	...proceso que promueve las condiciones que favorecen la participación responsable, comprometida y procurando el involucramiento de la mayoría de los miembros de la comunidad educativa, así como la autocapacitación y divulgación para el logro de un exitoso proceso que conlleve al mejoramiento de la calidad de la educación. (DEC, 2013)
II ETAPA AUTOEVALUACIÓN	Un proceso de análisis, priorización y toma de decisiones cuyo producto final es un plan de mejoramiento entendido como la descripción de una secuencia de pasos orientados a eliminar, en lo posible, las debilidades o situaciones por mejorar de la instancia educativa que han sido determinados por la autoevaluación. (DEC, 2009)
III ETAPA PLAN DE MEJORAMIENTO	Un proceso de análisis, priorización y toma de decisiones cuyo producto final es un plan de mejoramiento entendido como la descripción de una secuencia de pasos orientados a eliminar, en lo posible, las debilidades o situaciones por mejorar de la

	instancia educativa que han sido determinados por la autoevaluación. (DEC, 2009)
<p style="text-align: center;">IV ETAPA AUDITORÍA DE LA CALIDAD</p>	<p>El proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría (desarrollo, documentación, implementación y resultados), para ello hace uso de indicadores que le permiten determinar el nivel de cumplimiento de los criterios previamente establecidos por el SNECE. (DEC, 2013)</p>

Nota: Abarca, 2022, sustentada en MEP, 2013.

De estas etapas en la actualidad solo se encuentran las tres primeras en ejecución, por lo que esta investigación se centra en las primeras tres fases y cada una de las acciones que permiten su implementación para la mejora sistemática del sistema.

Por otra parte, el MEP (2013, p. 48) señala que las etapas deben ser desarrolladas considerando las siguientes características de un proceso:

- Participativo y cíclico,
- permanente y en aumento,
- focalizado en los procesos y resultados,
- integrador y genérico.

De este modo debe considerarse como un ciclo y no como una línea de acciones a ejecutar.

I Etapa: Creación de ambiente propicio

Esta etapa se encuentra regulada por lo establecido en el Cuadernillo número uno. Para la ejecución de esta etapa el MEP cuenta actualmente con los siguientes recursos:

- AP01 Ficha del equipo coordinador de la Calidad.
- AP02 Directriz DM-1502-1014
- AP03 Actas equipos (agenda)
- AP04 Actas equipo (formato)
- AP05 Cronograma anual

- AP06 Cuadernillo ECCCE con fecha de publicación 2013
- AP07 Guía de núcleos
- AP08 Orden Expediente
- AP09 Seguimiento Circuital
- AP10 Ejemplo Misión Visión
- AP11 Ejemplo de divulgación Comunidad 1 y 2

Estos recursos pueden ser descargados haciendo uso del siguiente enlace <https://dgec.mep.go.cr/snece/mecec/i-etapa-creacion-del-ambiente-propicio>. Esta etapa, según el MEP (2013, p.49) consiste en generar acciones de acercamiento a la temática de calidad y procurar la motivación de la comunidad educativa, para el desarrollo de los procesos orientados al mejoramiento continuo.

Esta etapa está definida por DEC (2013), citado por el MEP, como:

El proceso que promueve las condiciones que favorecen la participación responsable, comprometida y procurando el involucramiento de la mayoría de los miembros de la comunidad educativa, así como la autocapacitación y divulgación para el logro de un exitoso proceso que conlleve al mejoramiento de la calidad de la educación. (p.49)

De esta forma cada uno de los miembros de la comunidad educativa pueden conocer la forma en que el modelo funciona y sentirse motivados y comprometidos como parte del proceso de mejora.

Dentro de las actividades que el MEP (2013, p.49), propone para desarrollar esta primera etapa destacan:

1. Conformación de un Equipo Coordinador de Calidad, el cual será designado utilizando la estrategia que el director o jefe decida. Este equipo deberá nombrar a su vez un coordinador y un secretario.
2. Autocapacitación en temáticas de calidad utilizando el material sugerido.
3. Divulgación permanente a la comunidad educativa del proceso desarrollado.
4. Inicio de procesos de reflexión acerca de la temática de calidad.
5. Implementación de estrategias para fortalecer el trabajo en equipo.
6. Formulación de un plan de acción que oriente el desarrollo de esta etapa.

7. Realización de sesiones periódicas donde se valore el nivel de cumplimiento de las acciones planteadas y ejecutadas, poniendo en práctica el ciclo de la calidad, propuesto por Deming para el mejoramiento continuo.

Es sumamente importante que esta etapa se desarrolle de manera creativa, de manera que no se convierta en una lectura simple de las teorías propuestas y debe ser permanente durante todo el proceso.

Por otra parte, el MEP (2013, p.450), establece que el MECEC tiene productos esperados en esta etapa como:

- Usuarios de las instancias educativas informados acerca del proceso por realizar y su nivel de participación esperado.
- Fortalecimiento del trabajo en equipo en las instancias educativas.
- Usuarios autocapacitados en temáticas de calidad de la educación y con claridad del rol que deben asumir durante todo el proceso.
- Usuarios motivados y altamente potenciados en las características y valores como el compromiso, participación, trabajo en equipo, responsabilidad, perseverancia y otros que favorecen el desarrollo del proceso.

Por tanto, se deben desarrollar acciones que permitan el desarrollo de los logros esperados permitiendo al personal no solo una capacitación sino más bien un desarrollo de sentido de pertenencia que permita mejorar el ambiente institucional en pro de una cultura de calidad.

II Etapa: Autoevaluación

Para DEC (2007), citado por el MEP (2013), el MECEC considera la Autoevaluación como:

Proceso dinámico e incremental que permite obtener y proveer información, relevante y oportuna para la reflexión, emisión de juicios de valor y toma de decisiones, realizadas estas por los propios participantes o usuarios, propiciando el mejoramiento continuo en las instancias educativas. (p.51)

En particular el MEP (2013, p.51), propone en esta etapa del MECEC centrar su atención en las siguientes acciones.

1. Analizar los documentos sugeridos y autocapacitarse con este material.

2. Desarrollar paso a paso las acciones que se describen y detallan en la “Guía de Implementación del MECEC”.
3. Formular un plan de acción que oriente el desarrollo de esta etapa.
4. Ejecutar el plan de autoevaluación.
5. Realizar sesiones periódicas donde se valore el nivel de cumplimiento de las acciones planteadas y ejecutadas, poniendo en práctica el ciclo de calidad (planear, hacer, verificar y actuar).

En esta etapa retoman importancia la caracterización y contextualización, considerándose como los principales insumos para la reflexión de los resultados y la toma de decisiones y la producción del Informa Final.

Para esta etapa del MECEC, el MEP (2013, p.52) define los siguientes logros esperados:

- Valoración de los criterios del MECEC.
- Conocimiento de la instancia educativa, a nivel de fortalezas y debilidades.
- Establecimiento de una línea base o punto de partida para planificar las acciones de mejoramiento y aseguramiento de la instancia educativa.
- Interpretación de los resultados que permitan leer la realidad de la instancia educativa.
- Informe de Autoevaluación como punto de partida para la toma de decisiones en procura del mejoramiento continuo.
- Fortalecimiento de una cultura de calidad y evaluación en la instancia educativa.

Por ende, continúa siendo necesario la aplicación de ciclo de Deming, considerando que esta etapa, es relevante porque permite conocer el estado real de los niveles de logro de cada uno de los criterios establecidos.

III Etapa: Plan de mejoramiento institucional

El insumo fundamental de esta etapa es el Informe de Autoevaluación, Para el MEP (2013), esta etapa del MECEC está definida por DEC (2009) como:

Un proceso de análisis, priorización y toma de decisiones cuyo producto final es un plan de mejoramiento entendido como la descripción de una secuencia de pasos

orientados a eliminar, en lo posible, las debilidades o situaciones por mejorar de la instancia educativa que han sido determinados por la autoevaluación. (p.53).

Según el MEP, en esta etapa se pretende priorizar los aspectos por atender, valorar la viabilidad de las acciones por desarrollar y la toma de decisiones pertinentes y oportunas orientadas al mejoramiento continuo. Además, se propone a los centros educativos y demás instancias centrar su atención en las acciones que se desarrollan para favorecer la elaboración y ejecución del Plan de Mejoramiento, entre ellas están:

- Analizar los cuadernillos sugeridos y autocapacitarse en este material.
- Desarrollar paso a paso las acciones que se describen y detallan en la “Guía de Implementación del MECEC”.
- Formular un plan de acción que oriente el desarrollo de esta etapa.
- Elaborar, ejecutar y dar seguimiento al Plan de Mejoramiento institucional.
- Realizar sesiones periódicas donde se valore el nivel de cumplimiento de las acciones planteadas y ejecutadas.

Por último, destaca como productos esperados en esta etapa:

- Plan de mejoramiento establecido y ejecutándose, con acciones a mediano plazo de aseguramiento, mejoramiento y seguimiento.
- Plan de acción para el monitoreo y seguimiento del plan de mejoramiento y su incidencia en el proceso educativo.

El centro educativo debe considerar lo analizado y propuesto en esta etapa para la elaboración de sus planes anuales y quinquenales que debe presentar ante su jefatura inmediata la Supervisión Educativa.

4.7.12. La Supervisión Educativa y el MECEC

Como ha quedado claro, el MECEC, está diseñado para implementarse a nivel nacional, regional, Circuital e institucional, siendo esta último al que se de le ha brindado mayor enfoque dentro del presente trabajo de investigación, sin embargo, de manera más cercana al trabajo del director o gestor educativo, y en consecuencia haciendo referencia al trabajo en equipo que se realiza desde la supervisión del circuito con cada uno de los centros educativos, conviene hacer una reseña de la implementación del modelo desde esta perspectiva.

Por otra parte, hay evidencia que demuestra que los primeros proyectos fueron desarrollados en la Dirección Regional de Educación Desamparados, durante el año 2015, a la cual pertenece el centro educativo objeto de estudio. Este plan piloto fue desarrollado específicamente en el circuito 07, y tuvo como finalidad una evaluación como línea base de lo realizado en el PIAD y el MECEC, después de los insumos facilitados para todos los centros educativos desde el año 2012. Además, pretendía identificar los procesos ejecutados desde la gestión de los centros educativos para una toma de decisiones y mejoramiento continuo del servicio educativo de este circuito en particular.

Este primer acercamiento a la implementación del MECEC a nivel de circuito tuvo como objetivo general: Determinar, mediante la elaboración de una propuesta para la replicación nacional, los elementos que se deben considerar para la implementación del SNECE (MECEC- PIAD) en un Circuito Escolar. Y como específicos: Establecer una estrategia de evaluación diagnóstica o línea base del grado de implementación del MECEC-(PIAD), en el circuito escolar y en la oficina circuitual. Establecer la estrategia diferenciada de atención según el grado de implementación basados en 4 niveles: menos de 50%, hasta 75%, entre 75% y 90%, y más de 90% determinados en la evaluación diagnóstica. Elaborar un guía de seguimiento y monitoreo del avance en la implementación y usos de la información generada en la autoevaluación para la elaboración y ejecución de planes de mejoramiento de centro educativo y circuitual. Facilitar mecanismos para la modificación y adecuación de las herramientas MECEC-(PIAD), según el marco del SNECE. Elaborar una estrategia de divulgación de las lecciones aprendidas y los logros. Elaborar una guía para la replicación de la estrategia de implementación en el ámbito nacional.

A partir de esta primera experiencia ha ido implementándose a nivel nacional. De este nivel de aplicación, es importante destacar que el MECEC genera información que debe ser incluida en el POA a nivel regional y nacional.

En este sentido queda demostrado que el supervisor debe mantenerse en constante monitoreo del trabajo que realizan los equipos de calidad institucionales, dado que ellos se convierten en las fuentes e informantes en este nivel del MECEC, un modelo mal aplicado a nivel institucional implica problemas a nivel circuitual y de manera sucesiva.

Es preponderante que el supervisor mantenga en constante capacitación y haga partícipes de actividades motivacionales a los equipos de calidad de los centros educativos que son parte de su circuito.

A nivel de circuitos escolares según la Directriz DM-1502-10-14 (2014, pp 4-5), se debe conformar equipos circuitales coordinadores de la calidad (ECCC) integrados por:

- a) Supervisor o Supervisora de educación quien lo presidirá
- b) Un director o directora de educación preescolar
- c) Un director o directora de educación especial
- d) Dos directores o directoras de educación primaria
- e) Un director o directora de secundaria académica
- f) Un director o directora de secundaria técnica

Además, en este mismo documento se definen a este nivel las siguientes funciones:

- a) Constituir un equipo de trabajo que coordine y oriente a los miembros de la comunidad educativa circuital, en su participación en el Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad de la Educación
- b) Implementar y dar seguimiento al Modelo de Evaluación de la Calidad en el circuito escolar, según sus características y contexto
- c) Nombrar de su seno un secretario, quien será el responsable de la documentación del equipo.
- d) Orientar, acompañar y asesorar a los equipos de núcleo y centro educativo en la temática de calidad de la educación.
- e) Registrar evidencias del accionar del equipo circuital coordinador de la calidad
- f) Aplicar instrumentos de evaluación según las estrategias establecida
- g) Recomendar estrategias de mejoramiento continuo del circuito escolar, según el análisis de los resultados de las evaluaciones aplicadas
- h) Brindar informes de la implementación del SNECE a la Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad, a las autoridades nacionales y regionales, según corresponda.

Al igual que a nivel institucional, la supervisión del circuito debe contar con un equipo de calidad a nivel Circuital, el MEP (2017, p.1) propone incluir dentro de este portafolio información como la siguiente:

- Ficha del equipo circuital y de cada centro.
- Plan de trabajo y cronogramas de actividades de Seguimiento e implementación del MECEC.
- Misión del circuito.
- Visión del circuito.
- Valores o filosofía del circuito.
- Caracterización del circuito escolar
- Contextualización del circuito escolar
- Actas de reuniones del equipo, agendas, listas de asistencias, y otras evidencias.
- Reportes generados por el SIMSI-SNECE y su análisis.
- Estado de la implementación del SIGCE - PIAD de los Centros Educativos y su análisis de la encuesta PIAD 2016.

Cabe resaltar que algunos de estos requerimientos pueden haber cambiado al 2022 considerando las transformaciones y nuevas herramientas tecnológicas que han sido implementadas tras la pandemia del COVID-19.

4.7.13. El rol del supervisor dentro de las escuelas unidocentes en la aplicación del MECEC

En las escuelas Unidocentes o multigrado (D1) se conformará el Equipo de Núcleo Coordinador de Calidad (ENCC) según las necesidades y características propias de los centros educativos, su confirmación se encuentra bajo responsabilidad de la supervisión educativa a la cual corresponde el centro educativo.

Es importante destacar que Cada ENCC estará liderado por el supervisor o supervisora del circuito educativo según lo establecido en la Directriz DM-1502-10-14 y en la Circular DM-0027-06-2018.

Según el MEP (2018, p.17):

En el proceso de consolidación del ENCC, se desarrollarán sesiones de auto capacitación de documentación del DEC que orienten la ejecución del MECEC en las escuelas unidocentes. Tanto las sesiones de auto capacitación, inducción a nuevos unidocentes y otras relacionadas con el MECEC, serán programadas en el plan del equipo de núcleo; aspecto que se detallará posteriormente. El supervisor o supervisora establecerá, de acuerdo con sus características los integrantes por cada núcleo, inducción a nuevos unidocentes, funciones y otras relacionadas con el MECEC.

En este sentido, el aporte del Equipo Circuital es preponderante porque le permitirá seguir adelante a los núcleos y a las escuelas unidocentes en la implementación del MECEC.

En el ENCC, el supervisor (a) selecciona un secretario (a), quien se encargará de la documentación, evidencias, portafolio de evidencias u otro del núcleo. Toda la documentación será resguardada en la Supervisión Educativa. El equipo completa la ficha de los integrantes. De esta forma, en las supervisiones donde existan escuelas unidocentes, existirán dos fichas de acuerdo con lo requerido por la Directriz. La ficha del Equipo de Núcleo, al igual que la ficha del equipo Circuital, deberá entregarse al Equipo Regional Coordinador de la Calidad, anualmente para la información respectiva y su seguimiento, esto en caso de algún cambio. (p.18)

En estas instancias también es requerido un portafolio de evidencias que al igual que la ficha permanecerá resguardado en la Supervisión Educativa.

El trabajo colaborativo, con los ENCC, será fundamental para el éxito y facilidad en la implementación del MECEC en las escuelas unidocentes, según lo establecido por el MEP.

Para finalizar es importante entender que el MEP (2018), establece que el Núcleo se encuentra conformado por representantes de cada una de las escuelas unidocentes, El acompañamiento del núcleo hacia las unidocentes, será relevante para el éxito de implementación del MECEC en los centros educativos, por lo que el Equipo Circuital, dará seguimiento a los núcleos no a la escuela unidocente; en el entendido que lo ejecutado e indicado en el núcleo se hace en la escuela unidocente y que durante la visita de cualquier autoridad del MEP, se solicitará el portafolio de evidencias al ENCC, y de

acuerdo con lo registrado se procederá a realizar el seguimiento y acompañamiento a todo el núcleo.

CAPÍTULO V: MARCO METODOLÓGICO

5.1. Presentación

Este capítulo fundamenta científicamente la forma en que se aborda el tema de investigación: Análisis del proceso de implementación del Modelo de Evaluación de la Calidad de la educación costarricense (MECEC), dentro del marco de la gestión directiva, en el liceo de Aserrí, durante el curso lectivo 2022. Así, en esta sección del trabajo de investigación se describen: el enfoque, tipo de investigación, conceptualización de las categorías de análisis, selección de fuentes de información, la elección y formulación de instrumentos; además se detallan las estrategias para la recolección, organización y análisis de datos sin dejar de lado los alcances y limitaciones del proceso investigativo.

En este sentido, este apartado incluye las fases del trabajo que se han llevado a cabo durante la investigación y que permiten posteriormente extraer conclusiones para la elaboración de la propuesta.

Parafraseando a Hernández, Fernández y Baptista (2014), una investigación requiere de un conjunto de procesos que se le aplican a un fenómeno para obtener una serie de datos que lo caracterizan; para efectos de esta investigación se toma como fenómeno el proceso de implementación del MECEC en el Liceo de Aserrí, 2022; a partir de esta premisa, la investigación aplica al fenómeno instrumentos científicos que permiten recolectar datos básicos del proceso para su comprensión, descripción y caracterización con vistas a la mejora continua y al aporte de calidad como eje de la educación en Costa Rica.

Por tanto, cabe especificar la corriente que dirige la investigación y los instrumentos; para luego proceder con la organización y el análisis de la información recopilada, de manera que se pueda describir el proceso de implementación del MECEC en el Liceo de Aserrí, 2022 en todos sus extremos.

5.2. Enfoque de investigación

El enfoque describe la ruta hacia la búsqueda del conocimiento; el presente trabajo de investigación aplicada se desarrolla bajo un paradigma positivista, partiendo de un enfoque cuantitativo, mediante criterios de calidad y objetividad, definido por fases o

etapas en las que haciendo uso de técnicas cuantitativas se realiza un análisis estadístico de los datos.

En concordancia, es una investigación dirigida al estudio de un fenómeno, a partir de instrumentos y herramientas estadísticamente descriptivas, que permiten caracterizar un grupo de datos. Mediante este enfoque se pretende realizar un análisis de la realidad de manera objetiva, generalizar los resultados y apoyar la toma de decisiones.

Para cumplir con las características de una investigación bajo este enfoque se delimita el proceso de implementación del MECEC al curso lectivo 2022, considerando lo que se conoce previamente o se ha escrito al respecto, sometiendo el problema a la aplicación de instrumentos que permiten la recolección de datos y evidencias que miden científicamente la forma en que se está desarrollando el proceso, de manera que todo lo bueno pueda replicarse y lo malo sea sometido a una propuesta para su corrección.

Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2014), describen que: “El enfoque cuantitativo (que representa como dijimos, un conjunto de procesos) es secuencial probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o “eludir” pasos, el orden es riguroso, aunque, desde luego, podemos redefinir alguna fase.” (p.4) Por ende, la investigación ha sido desarrollada de manera ordenada, respetando cada una de las etapas establecidas para dar validez y confiabilidad a los resultados que se obtienen.

Por otra parte, Barrantes (2021) establece que la investigación cuantitativa “Se desarrolla más directamente en la tarea de verificar y comprobar teorías por medio de estudios muestrales representativos. Aplica los test y medidas objetivas, utilizando instrumentos sometidos a pruebas de validación y confiabilidad”. (p.70) Desde esta perspectiva, la investigación utiliza instrumentos estadísticos de recolección de datos, organización y análisis de información, que son sometidos a criterios de expertos que conforman el grupo de profesionales a cargo de la revisión del proyecto y a grupos de pruebas de docentes y supervisores que posean características similares al Liceo de Aserrí y al circuito al que pertenece.

Por otra parte, es importante señalar que se toma como población los docentes del Liceo de Aserrí que en la actualidad se encuentran nombrados en la institución y que laboraron durante el curso 2022; por lo que se trabaja con una población total de 94 personas.

5.3. Diseño de investigación

Esta investigación es de carácter descriptivo, dado que pretende realizar un análisis que permita conocer la forma en que se ha implementado el MECEC en el Liceo de Aserrí; En este sentido, Barrantes (2021) refiere que “su objetivo central es la descripción de un fenómeno. Se sitúa en primer nivel del conocimiento científico.” (p.64); además “estudia los fenómenos tal y como aparecen en el presente, en el momento de realizar la investigación. Incluye gran variedad de estudios cuyo objetivo es describir los fenómenos (diagnósticos, estudio de casos, correlaciones, etc.)” (p.66) Al ser una investigación que se fundamenta en aspectos observables y posibles de cuantificar, se instituye de carácter cuantitativo, por lo que “Utiliza la metodología empírico-analítica y se sirve de la estadística para el análisis de datos.” (Barrantes, 2021, p.64).

Esta investigación es por su finalidad: aplicada, Barrantes (2021) enuncia que “su finalidad es la solución de problemas prácticos para transformar las condiciones de un hecho que nos preocupa” (p.64). Por otra parte, asume una orientación a la explicación, donde se busca dar respuesta a problemas concretos a partir de la toma de decisiones, “ya sea para cambiar o mejorar la práctica”. (Barrantes, 2021, p.66); lo que permite aportar calidad a los procesos que son analizados.

5.4. Sujetos de investigación

Para el desarrollo de este trabajo de investigación aplicada se considera que las personas que pueden aportar información referente al proceso de implementación del MECEC en el Liceo de Aserrí corresponden a:

5.4.1. Docentes

Son parte fundamental del proceso educativo y los responsables de la calidad del servicio que se brinda a nivel curricular. Los docentes conocen las características del estudiantado, los alcances y las limitaciones que posee la institución; además, tienen a mano información importante que permite evaluar esta área a nivel institucional; así mismo, pueden aportar datos que ayuden a la evaluación del área administrativa como sujetos del servicio.

5.4.2. Director

Es el gestor del proceso de implementación; lo dirige y organiza con ayuda del comité institucional que ha sido electo como parte de sus funciones. Posee información importante en cuanto a las etapas del proceso de implementación, las formas en que cada una de ellas se desarrolla y los instrumentos que se utilizan en cada una de las etapas.

5.4.3. Supervisor

Como referente del proceso de autoevaluación institucional posee información relevante en cuanto al cumplimiento de los lineamientos establecidos para la implementación del MECEC a nivel institucional.

5.5. Fuentes de investigación

Para efectos de esta investigación se consideran fuentes primarias y secundarias. Dentro de las fuentes primarias se encuentran los docentes, el director y el supervisor del circuito educativo correspondiente.

Del mismo modo, se cuenta con fuentes secundarias como libros, revistas digitales, informes, decretos, protocolos, entre otros, que permiten ampliar conocimientos sobre los modelos de Evaluación Institucional y en especial el MECEC.

5.6. Técnicas de recopilación de datos

Dado el enfoque de investigación que se desarrolla, se combinan técnicas para recopilar la información necesaria del estudio. Así, se utiliza el cuestionario como instrumento para la recopilación de datos; en él se incluyen las categorías de análisis que comprende el estudio. Esta herramienta aplica de manera digital a los docentes que conforman la población del trabajo de investigación.

Por otra parte, se hace uso de la entrevista para obtener información sobre el proceso de implementación y sus etapas, este tipo de instrumento será aplicado al director y al supervisor del circuito educativo correspondiente como su jefe inmediato.

Cabe destacar que las entrevistas requieren de una transcripción por lo que se solicita autorización previa de la persona entrevistada para la grabación y registro con carácter documental.

5.7. Validación de instrumentos

De manera preliminar a la recolección de los datos, los instrumentos a utilizar: el cuestionario y la entrevista, son sometidos a criterios de expertos, entre los cuales se puede destacar el tutor y lectores del trabajo investigativo, docentes, gestores y supervisores de centros educativos que responden a características similares al Liceo de Aserrí, esto permite aplicar a los grupos señalados pruebas piloto que aseguran claridad y orden a la hora de aplicar cada uno de los instrumentos y presentar las preguntas. Por otra parte, cabe destacar, que en esta investigación se respeta la anonimidad de la persona sujeto de investigación para evitar distorsiones en los datos y conclusiones subjetivas.

5.8. Operacionalización de los objetivos

Es importante destacar que la operacionalización de los objetivos permite un alto grado de validez interna porque permite identificar indicadores directamente relacionados con los conceptos que se dese a medir.

Tabla 10. Acciones de planificación puestas en práctica para la implementación del MECEC

Objetivo general	Analizar el proceso de implementación del MECEC desarrollado desde la gestión directiva en el Liceo de Aserrí para el logro de la calidad como eje de la educación costarricense.
Objetivo específico	Identificar las acciones de planificación puestas en práctica en el centro educativo para la aplicación del MECEC.
Variable	Acciones de planificación puestas en práctica para la implementación del MECEC.
Definición conceptual	<u>Acciones de planificación:</u>

Para Robbins y Coulter (2014), planificación es “Definir objetivos, establecer estrategias y desarrollar planes para coordinar actividades.” (p.8)

A su vez, Koontz, Weihrich y Cannice (2012) manifiestan que consiste en: “Planear incluye elegir misiones, y objetivos, y las acciones para lograrlos; requiere decidir, es decir, elegir proyectos de acciones futuras entre alternativas” (p.30).

Por otra parte, Robbins y Coulter (2014), señalan:

Quando los empleados saben lo que su empresa o equipo de trabajo intenta lograr y lo que ellos deben hacer para contribuir en el logro de los objetivos, pueden coordinar sus actividades, cooperar entre sí y hacer lo necesario para cumplir con los objetivos. Sin planeación, los departamentos e individuos podrían trabajar en objetivos diferentes y evitar que la organización logre sus objetivos con eficacia. (p.145)

En cuanto a los planes Koontz, Weihrich y Cannice (2012), manifiestan que se pueden considerar varios tipos de planes: `

1. Misiones o propósitos.
2. Objetivos o metas.
3. Estrategias.
4. Políticas.
5. Procedimientos.
6. Reglas.
7. Programas.
8. Presupuestos.

En cuanto a la etapa de planificación, Cedeño (2010) indica que: cuando se realiza planificación se deben considerar los siguientes elementos: oportunidades, amenazas, la población a la que está dirigido, la lista de problemáticas entre otros. Un conocimiento general de la situación es básico en esta etapa.

Modelo de Evaluación de la Calidad de la Educación Costarricense

(MECEC):

De acuerdo con el MEP (2013), el MECEC se define como:

Una herramienta evaluativa que facilita a instancias del MEP: oficinas centrales, regionales, circuitales y centros educativos, medir y evaluar el nivel o rango de calidad en el que se encuentra cada una de ellas. Es un instrumento que permite organizar la información que se tiene acerca de las distintas áreas (curricular y administrativa) y tareas del sistema educativo, así como reflexionar, conocerse, sistematizar y tomar decisiones para el mejoramiento de la calidad de la educación. (p.25)

El Modelo de Evaluación de la Calidad de la Educación Costarricense (MECEC), busca ser el referente teórico bajo el cual los centros educativos y demás instancias del Ministerio de Educación Pública realizan su proceso de autoevaluación de la calidad del servicio educativo brindado. (MEP, 2013, p.8)

Por otra parte, se describen los elementos que lo componen: Calidad, Usuarios, Áreas, Criterios, Indicadores, Estándares, Caracterización y contextualización. (MEP, 2013, p.24)

Existe una serie de fases que describen el paso a paso que debe ejecutarse para la implementación del modelo, cada una de ellas sujeta a acciones concretas por realizar. Estas etapas son: 1. Creación del Ambiente Propicio. 2. Autoevaluación. 3. Plan de Mejoramiento. 4. Auditorías de Calidad. (MEP, 2013, p.48)

I Etapa, Creación del Ambiente Propicio:

...proceso que promueve las condiciones que favorecen la participación responsable, comprometida y procurando el involucramiento de la mayoría de los miembros de la comunidad educativa, así como la autocapacitación y divulgación para el logro de un exitoso proceso que conlleve al mejoramiento de la calidad de la educación. (DEC, 2013)

	<p>II Etapa, Autoevaluación:</p> <p>Proceso dinámico e incremental que permite obtener y proveer información, relevante y oportuna para la reflexión, emisión de juicios de valor y toma de decisiones, realizadas estas por los propios participantes o usuarios, propiciando el mejoramiento continuo en las instancias educativas. (DEC,2007)</p> <p>III Etapa, Plan de mejoramiento:</p> <p>Esta etapa del MECEC está definida por DEC (2009) como:</p> <p>Un proceso de análisis, priorización y toma de decisiones cuyo producto final es un plan de mejoramiento entendido como la descripción de una secuencia de pasos orientados a eliminar, en lo posible, las debilidades o situaciones por mejorar de la instancia educativa que han sido determinados por la autoevaluación. (p.53).</p> <p>IV Etapa, Auditoría de Calidad:</p> <p>El proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría (desarrollo, documentación, implementación y resultados), para ello hace uso de indicadores que le permiten determinar el nivel de cumplimiento de los criterios previamente establecidos por el SNECE. (DEC, 2013)</p>
<p>Definición operacional</p>	<p>En cuanto a las acciones de planificación y para efectos de esta investigación se considera necesario caracterizar y contextualizar el Liceo de Aserrí, conocer las metas, propósitos y objetivos institucionales que permiten una selección correcta de proyectos, estrategias y actividades que se convierten a futuro en las acciones de planificación consideradas para el desarrollo e implementación del MECEC en el Liceo; Su finalidad es de coordinar y establecer una lista de pasos que debe ser ejecutada por el equipo de trabajo de manera integrada para el logro de los objetivos planteados por la institución. Estas actividades deben estar direccionadas por los objetivos y</p>

	delimitadas por las leyes, normas, directrices y otros documentos vinculados emanados por el MEP para la aplicación del modelo.
Indicadores	<p><u>Con respecto a las acciones de planificación del MECEC:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Definición de metas y objetivos Redacción o revisión de la misión y visión institucionales Selección de criterios de evaluación según el área de trabajo Redacción de indicadores para cada uno de los criterios seleccionados Establecimiento de estrategias para el logro de metas y objetivos Elección de proyectos por desarrollar Selección de actividades relacionadas con los proyectos definidos Conformación de equipos de trabajo Conocimiento de recursos disponibles para el desarrollo de actividades Identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas Establecimiento de la población meta para el desarrollo de los objetivos
Instrumentalización	<p>Cuestionario a docentes</p> <p>Entrevista al director y supervisor.</p>

Nota: Abarca, 2022, sustentada en: Robbins y Coulter (2014), Cedeño (2012), Koontz, Weihrich y Cannice (2012), MEP (2013).

Tabla 11. Estrategias de organización aplicadas para la implementación del MECEC

Objetivo general	Analizar el proceso de implementación del MECEC desarrollado desde la gestión directiva en el Liceo de Aserrí para el logro de la calidad como eje de la educación costarricense.
Objetivo específico	Determinar las estrategias de organización aplicadas para la implementación del MECEC.
Variable	Estrategias de organización aplicadas para la implementación del MECEC.
Definición conceptual	<p><u>Estrategias de organización:</u></p> <p>En cuanto a organización, Robbins (2014) señala que: Los gerentes también son responsables de acordar y estructurar el trabajo para cumplir con las metas de la empresa. A esta función la llamamos organización. Cuando los gerentes organizan: determinan las tareas por realizar, quién las llevará a cabo, cómo se agruparán, quién le reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones.</p> <p>Por otra parte, Münch (2010), manifiesta que:</p> <p>El propósito de la organización es simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones y recursos. En otras palabras: lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes. En esta etapa se definen las áreas funcionales, las estructuras, los procesos, sistemas y jerarquías para lograr los objetivos de la empresa, así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo. (p.61)</p> <p>Así mismo, Robbins y Coulter (2014), apuntan en cuanto a organización que:</p>

Este es un proceso importante durante el cual los gerentes diseñan la estructura de una organización. Además, señala que existen propósitos a la hora de organizar como:

- Dividir el trabajo a realizarse en tareas específicas y departamentos.
- Asignar tareas y responsabilidades asociadas con puestos individuales.
- Coordinar diversas tareas organizacionales.
- Agrupar puestos en unidades.
- Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- Establecer líneas formales de autoridad.
- Asignar y utilizar recursos de la organización. (pp. 184-185)

Respecto a la etapa de organización, según Münch (2010):

La organización implica múltiples ventajas que fundamentan la importancia de desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo:

- Reduce los costos e incrementa la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad.
- Establece la arquitectura de la empresa.
- Simplifica el trabajo.

(p.61)

Por otra parte, Koontz, Weihrich y Cannice (2012) agregan que:

Organizar se define como:

- Identificar y clasificar las actividades necesarias.
- Agrupar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.

- Asignar cada grupo a un gerente con la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos.
- Proveer de la coordinación horizontal (al mismo nivel organizacional o uno similar) y vertical (entre las oficinas corporativas, las divisiones y los departamentos) en la estructura organizacional. (p. 200)

Finalmente, Münch (2010), señala: La coordinación es el proceso de sincronizar y armonizar las actividades para realizarlas con la oportunidad y calidad requeridas.

Modelo de Evaluación de la Calidad de la Educación

Costarricense (MECEC):

De acuerdo con el MEP (2013), el MECEC se define como:

Una herramienta evaluativa que facilita a instancias del MEP: oficinas centrales, regionales, circuitales y centros educativos, medir y evaluar el nivel o rango de calidad en el que se encuentra cada una de ellas. Es un instrumento que permite organizar la información que se tiene acerca de las distintas áreas (curricular y administrativa) y tareas del sistema educativo, así como reflexionar, conocerse, sistematizar y tomar decisiones para el mejoramiento de la calidad de la educación. (p.25)

El Modelo de Evaluación de la Calidad de la Educación Costarricense (MECEC), busca ser el referente teórico bajo el cual los centros educativos y demás instancias del Ministerio de Educación Pública realizan su proceso de autoevaluación de la calidad del servicio educativo brindado. (MEP, 2013, p.8)

Por otra parte, se describen los elementos que lo componen: Calidad, Usuarios, Áreas, Criterios, Indicadores, Estándares, Caracterización y contextualización. (MEP, 2013, p.24)

Existe una serie de fases que describen el paso a paso que debe ejecutarse para la implementación del modelo, cada una de ellas sujeta a acciones concretas por realizar. Estas etapas son: 1. Creación del Ambiente Propicio. 2. Autoevaluación. 3. Plan de Mejoramiento. 4. Auditorías de Calidad. (MEP, 2013, p.48)

I Etapa, Creación del Ambiente Propicio:

...proceso que promueve las condiciones que favorecen la participación responsable, comprometida y procurando el involucramiento de la mayoría de los miembros de la comunidad educativa, así como la autocapacitación y divulgación para el logro de un exitoso proceso que conlleve al mejoramiento de la calidad de la educación. (DEC, 2013)

II Etapa, Autoevaluación:

Proceso dinámico e incremental que permite obtener y proveer información, relevante y oportuna para la reflexión, emisión de juicios de valor y toma de decisiones, realizadas estas por los propios participantes o usuarios, propiciando el mejoramiento continuo en las instancias educativas. (DEC,2007)

III Etapa, Plan de mejoramiento:

Esta etapa del MECEC está definida por DEC (2009) como:
Un proceso de análisis, priorización y toma de decisiones cuyo producto final es un plan de mejoramiento entendido como la descripción de una secuencia de pasos orientados

	<p>a eliminar, en lo posible, las debilidades o situaciones por mejorar de la instancia educativa que han sido determinados por la autoevaluación. (p.53).</p> <p>IV Etapa, Auditoría de Calidad:</p> <p>El proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría (desarrollo, documentación, implementación y resultados), para ello hace uso de indicadores que le permiten determinar el nivel de cumplimiento de los criterios previamente establecidos por el SNECE. (DEC, 2013)</p>
Definición Operacional	<p>Para efectos de esta investigación, se requiere establecer dentro del Liceo de Aserrí, la forma en que se definirán las acciones de organización como la manera en que el trabajo se distribuye, tanto a nivel grupal o departamental como individual, el personal a cargo y el trabajo en equipo, además de la forma en que se debe desarrollar el plan de trabajo para la optimización de los recursos, evitando los altos costos, la duplicidad de funciones, asegurando la simplificación del trabajo y estableciendo las formas en que debe ejecutarse cada una de las etapas de implementación del MECEC de manera correcta.</p>
Indicadores	<p><u>Con respecto a las estrategias de organización del MECEC:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Estructuración del trabajo Estructuras de mando División del trabajo Delegación de tareas Coordinación del trabajo

	Equipos de trabajo Especialización Relaciones entre equipos de trabajo Procedimientos para la ejecución de tareas
Instrumentalización	Cuestionario a docentes Entrevista al director y supervisor.

Nota: Abarca, 2022, sustentada en: Robbins y Coulter (2014), MEP (2013), Koontz, Weihrich y Cannice (2012), Münch (2010)

Tabla 12. Proceso de dirección llevado a cabo para la implementación del MECEC

Objetivo general	Analizar las acciones de dirección en el proceso de implementación del MECEC desarrollado desde la gestión directiva en el Liceo de Aserrí para el logro de la calidad como eje de la educación costarricense.
Objetivo específico	Describir el proceso de dirección llevado a cabo para la implementación del MECEC.
Variable	Proceso de dirección llevado a cabo para la implementación del MECEC.
Definición conceptual	<p><u>Acciones de dirección:</u></p> <p>Respecto a la etapa de dirección, Robbins y Coulter (2014) comentan que:</p> <p>Toda empresa cuenta con personal, y el trabajo de un gerente es trabajar con personas y a través de ellas cumplir con los objetivos. Ésta es la función de dirección. Cuando los gerentes motivan a sus subordinados, ayudan a resolver conflictos en los grupos de trabajo, influyen en los individuos o equipos cuando trabajan, seleccionan el canal de comunicación más efectivo o lidian de cualquier forma con asuntos relacionados con el comportamiento del personal, están dirigiendo.</p> <p>Para Cedeño (2010) “La dirección es el aspecto interpersonal de la administración por medio de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la empresa.” (p.337)</p> <p>Además, Cedeño (2010) agrega que:</p> <p>Para lograr que los subordinados comprendan los objetivos y contribuyan a su alcance, el gerente debe comunicar</p>

adecuadamente los objetivos y los caminos por los cuales se los tratará de alcanzar, y motivar a sus subordinados a empeñarse en el alcance de esos objetivos. Debe ser un líder, esto es un conductor que inspire y mantenga los esfuerzos de sus subordinados. (p.337)

Modelo de Evaluación de la Calidad de la Educación

Costarricense (MECEC):

De acuerdo con el MEP (2013), el MECEC se define como:

Una herramienta evaluativa que facilita a instancias del MEP: oficinas centrales, regionales, circuitales y centros educativos, medir y evaluar el nivel o rango de calidad en el que se encuentra cada una de ellas. Es un instrumento que permite organizar la información que se tiene acerca de las distintas áreas (curricular y administrativa) y tareas del sistema educativo, así como reflexionar, conocerse, sistematizar y tomar decisiones para el mejoramiento de la calidad de la educación. (p.25)

El Modelo de Evaluación de la Calidad de la Educación Costarricense (MECEC), busca ser el referente teórico bajo el cual los centros educativos y demás instancias del Ministerio de Educación Pública realizan su proceso de autoevaluación de la calidad del servicio educativo brindado. (MEP, 2013, p.8)

Por otra parte, se describen los elementos que lo componen: Calidad, Usuarios, Áreas, Criterios, Indicadores, Estándares, Caracterización y contextualización. (MEP, 2013, p.24)

Existe una serie de fases que describen el paso a paso que debe ejecutarse para la implementación del modelo, cada

una de ellas sujeta a acciones concretas por realizar. Estas etapas son: 1. Creación del Ambiente Propicio. 2. Autoevaluación. 3. Plan de Mejoramiento. 4. Auditorías de Calidad. (MEP, 2013, p.48)

I Etapa, Creación del Ambiente Propicio:

...proceso que promueve las condiciones que favorecen la participación responsable, comprometida y procurando el involucramiento de la mayoría de los miembros de la comunidad educativa, así como la autocapacitación y divulgación para el logro de un exitoso proceso que conlleve al mejoramiento de la calidad de la educación. (DEC, 2013)

II Etapa, Autoevaluación:

Proceso dinámico e incremental que permite obtener y proveer información, relevante y oportuna para la reflexión, emisión de juicios de valor y toma de decisiones, realizadas estas por los propios participantes o usuarios, propiciando el mejoramiento continuo en las instancias educativas. (DEC,2007)

III Etapa, Plan de mejoramiento:

Esta etapa del MECEC está definida por DEC (2009) como: Un proceso de análisis, priorización y toma de decisiones cuyo producto final es un plan de mejoramiento entendido como la descripción de una secuencia de pasos orientados a eliminar, en lo posible, las debilidades o situaciones por mejorar de la instancia educativa que han sido determinados por la autoevaluación. (p.53).

IV Etapa, Auditoría de Calidad:

	El proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría (desarrollo, documentación, implementación y resultados), para ello hace uso de indicadores que le permiten determinar el nivel de cumplimiento de los criterios previamente establecidos por el SNECE. (DEC, 2013)
Definición operacional	Con respecto a dirección y para efectos de esta investigación, se considera la forma en que el gestor dirige los grupos de trabajo, resuelve problemas, tipo de liderazgo que ejerce y las formas de motivación que utiliza. Es decir, la forma en que guía a su grupo de trabajo para la implementación del MECEC dentro del Liceo de Aserrí.
Indicadores	<u>Con respecto a las acciones de organización del MECEC:</u> Espacios de Motivación Liderazgo ejercido Comunicación asertiva Medios de comunicación Relaciones interpersonales Habilidades para el trabajo colaborativo Habilidades para la resolución de conflictos Gestión de los recursos
Instrumentalización	Cuestionario a docentes Entrevista al director y supervisor.

Nota: Abarca, 2022, sustentada en: Robbins y Coulter (2014), MEP (2013), Cedeño (2010)

Tabla 13. Acciones de control utilizadas en el proceso de desarrollo del MECEC

Objetivo general	Analizar el proceso de implementación del MECEC desarrollado desde la gestión directiva en el Liceo de Aserrí para el logro de la calidad como eje de la educación costarricense.
Objetivo específico	Especificar las acciones de control utilizadas en el proceso de desarrollo del MECEC.
Variable	Acciones de control utilizadas en el proceso de desarrollo del MECEC.
Definición conceptual	<p><u>Acciones de control:</u></p> <p>Con respecto al control, Robbins y Coulter (2014): Una vez que los objetivos y planes están establecidos (planeación), las tareas y acuerdos estructurales dispuestos (organización), y la gente contratada, entrenada y motivada (dirección), debe haber alguna evaluación para ver si las cosas marchan según lo planeado. Para asegurarse de que los objetivos se están cumpliendo y que el trabajo se está llevando a cabo como debe ser, los administradores deben dar seguimiento y evaluar el rendimiento. (p.8)</p> <p>A su vez, Cedeño (2010) manifiesta que “Dentro de cualquier sistema de control es muy importante saber ¿qué?, ¿cómo? y ¿cuándo? se va a controlar además se debe tener claro ¿quién? será el encargado de realizar las mediciones para la toma de decisiones.” (p.310)</p> <p>Cabe resaltar referente al control que según Anthony y Govindarajan (2008): “Si las circunstancias cambiaron al momento de echar a andar los planes, las acciones que dictan éstos ya no son apropiadas.” (p.7)</p>

Modelo de Evaluación de la Calidad de la Educación

Costarricense (MECEC):

De acuerdo con el MEP (2013), el MECEC se define como:

Una herramienta evaluativa que facilita a instancias del MEP: oficinas centrales, regionales, circuitales y centros educativos, medir y evaluar el nivel o rango de calidad en el que se encuentra cada una de ellas. Es un instrumento que permite organizar la información que se tiene acerca de las distintas áreas (curricular y administrativa) y tareas del sistema educativo, así como reflexionar, conocerse, sistematizar y tomar decisiones para el mejoramiento de la calidad de la educación. (p.25)

El Modelo de Evaluación de la Calidad de la Educación Costarricense (MECEC), busca ser el referente teórico bajo el cual los centros educativos y demás instancias del Ministerio de Educación Pública realizan su proceso de autoevaluación de la calidad del servicio educativo brindado. (MEP, 2013, p.8)

Por otra parte, se describen los elementos que lo componen: Calidad, Usuarios, Áreas, Criterios, Indicadores, Estándares, Caracterización y contextualización. (MEP, 2013, p.24)

Existe una serie de fases que describen el paso a paso que debe ejecutarse para la implementación del modelo, cada una de ellas sujeta a acciones concretas por realizar. Estas etapas son: 1. Creación del Ambiente Propicio. 2. Autoevaluación. 3. Plan de Mejoramiento. 4. Auditorías de Calidad. (MEP, 2013, p.48)

I Etapa, Creación del Ambiente Propicio:

...proceso que promueve las condiciones que favorecen la participación responsable, comprometida y procurando el involucramiento de la mayoría de los miembros de la comunidad educativa, así como la autocapacitación y divulgación para el logro de un exitoso proceso que conlleve al mejoramiento de la calidad de la educación. (DEC, 2013)

II Etapa, Autoevaluación:

Proceso dinámico e incremental que permite obtener y proveer información, relevante y oportuna para la reflexión, emisión de juicios de valor y toma de decisiones, realizadas estas por los propios participantes o usuarios, propiciando el mejoramiento continuo en las instancias educativas. (DEC,2007)

III Etapa, Plan de mejoramiento:

Esta etapa del MECEC está definida por DEC (2009) como: Un proceso de análisis, priorización y toma de decisiones cuyo producto final es un plan de mejoramiento entendido como la descripción de una secuencia de pasos orientados a eliminar, en lo posible, las debilidades o situaciones por mejorar de la instancia educativa que han sido determinados por la autoevaluación. (p.53).

IV Etapa, Auditoría de Calidad:

El proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría (desarrollo, documentación, implementación y resultados), para ello hace uso de indicadores que le permiten determinar el nivel de cumplimiento de los

	<p>criterios previamente establecidos por el SNECE. (DEC, 2013)</p>
Definición operacional	<p>En cuanto al control referente al proceso de implementación del MECEC dentro del Liceo de Aserrí para efectos de esta investigación, se considera como la forma en que se supervisa, controla, revisa y observa, el trabajo que se realiza, cada una de las tareas implementadas requiere de una revisión continua que asegure el logro de los objetivos.</p>
Indicadores	<p><u>Con respecto a las acciones de control del MECEC:</u></p> <p>Técnicas e instrumentos de seguimiento</p> <p>Técnicas e instrumentos de control</p> <p>Técnicas e instrumentos de evaluación</p> <p>Cumplimiento de procesos</p> <p>Medición de resultados</p> <p>Análisis de resultados</p> <p>Propuestas de cambio</p>
Instrumentalización	<p>Cuestionario a docentes</p> <p>Entrevista a director y supervisor</p>

Nota: Abarca, 2022, sustentada en: Robbins y Coulter (2014), MEP (2013), Cedeño (2010)

5.1. Alcances y limitaciones

Mediante esta investigación se desea conocer a profundidad la forma en que se implementa el MECEC dentro del marco de la gestión directiva de la educación, en el Liceo de Aserrí, durante el periodo lectivo 2022. A partir de este diagnóstico, los resultados se utilizarán para elaborar una propuesta que permita aportar calidad al servicio educativo que brinda la institución y, por ende, al sistema educativo costarricense.

Este proceso posee como limitación el conocimiento que puedan tener las fuentes de información primarias sobre la conceptualización, estructura, organización e implementación del modelo, por lo que se puede observar como una dificultad obtener la participación total del personal docente a considerar.

Por otra parte, se puede considerar como limitación la rotación de personal que se da de manera continua y frecuente dentro de los centros educativos, este tipo de administración del recurso humano promueve la interrupción abrupta de los procesos, dado que no da espacio para poner en marcha una transición adecuada entre administraciones que permita la continuidad.

CAPÍTULO VI: SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

6.1. Presentación

En este capítulo se presenta los datos recopilados para efectos de la presente investigación que trata sobre el análisis del proceso de implementación del Modelo de Evaluación de la Calidad de la Educación Costarricense (MECEC), dentro del marco de la gestión directiva, en el Liceo de Aserrí, durante el curso lectivo 2022.

La información aquí mostrada fue obtenida mediante cuestionarios dirigidos al personal docente y entrevistas a los miembros del Comité de la Calidad de la Educación institucional incluyendo al director quien lo preside.

Antes de iniciar con el análisis de los datos, es importante recalcar que cada uno de los instrumentos de recolección de información fue construido con base en las variables de investigación expuestas en el capítulo correspondiente al marco metodológico y sus respectivos indicadores.

A manera de resumen se muestra la figura 14, en la que se retoman las cuatro variables de análisis que son consideradas.

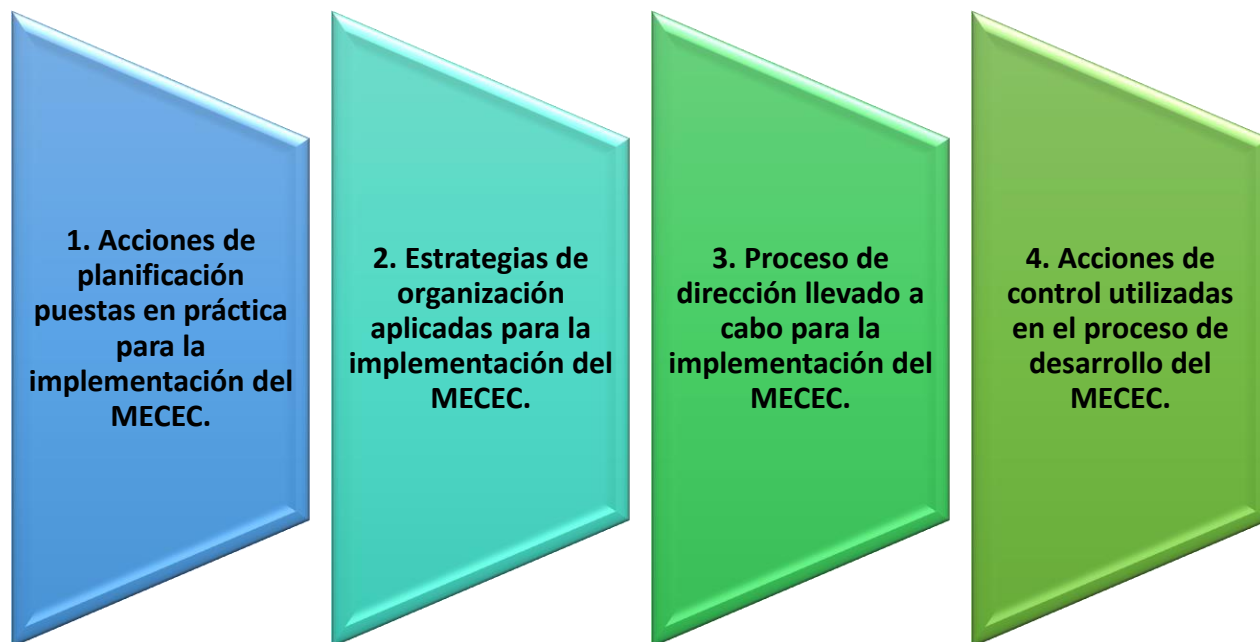


Figura 14. Variables de investigación

Nota: Abarca, 2023. Elaborado con base en el marco metodológico de la investigación.

En primer lugar, se genera a nivel docente un cuestionario que incluye 51 preguntas en total, dividido en cinco partes nombradas desde la parte A hasta la parte E, donde la **Parte A** corresponde a **información general** de la población participante, cabe aclarar que para poder participar de la investigación los sujetos deben cumplir con el requisito de haber laborado durante el curso lectivo 2022 en el Liceo de Aserrí.

Con respecto a la **Parte B, acciones de planificación**, se aplica una serie de preguntas abiertas de respuesta cerrada, donde el sujeto de investigación puede elegir varias acciones de planificación a la vez que considera se desarrollan en el Liceo de Aserrí para la implementación del MECEC. En este sentido, para Gómez (2020):

En ciertas situaciones, interesa indagar varias dimensiones de un cierto tópico o determinar las opciones o actitudes respecto a una lista de personas, objetos conceptos o productos, y hacerlo con un esquema de interrogación estandarizado, es decir, que sea el mismo para cada objeto o dimensión. Esto busca no sólo simplificar la interrogación sino también permitir una comparación válida de las respuestas. (p.74)

De esta manera, la serie de preguntas correspondiente a esta variable de investigación está constituida por un total de 11 preguntas elaboradas bajo un mismo formato: estas preguntas usan como referencia un mismo enunciado con la finalidad de evitar la repetición y facilitar el registro de la información por parte del sujeto de investigación, además se incluyen en esta parte tres preguntas abiertas.

Con respecto a la **Parte C, acciones de organización**, de igual manera se aplica una serie de preguntas abiertas de respuesta cerrada, donde el sujeto de investigación puede elegir varias acciones de organización a la vez que considera se desarrollan en el Liceo de Aserrí para la implementación del MECEC, tal y como se explicó en el párrafo anterior. En este apartado del cuestionario se presentan un total de siete preguntas que comparten un mismo enunciado y se incluyen cuatro preguntas abiertas.

Por otro lado, la **Parte D y E, acciones de dirección y control** del cuestionario están compuestas por una serie de preguntas de opinión o actitudes, con las que se busca determinar lo que siente o piensa una persona respecto a un hecho en particular, para Gómez (2020), “Aunque existen muchas maneras de hacerlo, una muy común es resumir en enunciados cortos la actitud de interés o sus dimensiones más importantes y

preguntar a los individuos si están de acuerdo o no con esos enunciados” (p.86). Parafraseando al autor se considera que este enfoque originó la Escala Likert; esta escala involucra aspectos como acuerdo, frecuencia, importancia y probabilidad respecto a los asuntos investigados; esto quiere decir que este tipo de preguntas permite conocer la frecuencia con las que las acciones tanto de dirección como de control se presentan dentro del proceso de implementación del MECEC en el Liceo de Aserrí. Específicamente la **Parte D, acciones de dirección**, está formada por una pila de nueve preguntas cerradas y tres abiertas, mientras que la **Parte E, acciones de control**, incluye ocho preguntas cerradas y tres abiertas.

En segundo lugar, se utiliza la entrevista semiestructurada cara a cara, aplicada a siete integrantes del comité de la calidad institucional; cada uno de los miembros sujetos de investigación son nombrados con las siglas D1 a D6; para efectos de este análisis D7 representa al Gestor del Liceo de Aserrí; la utilización de esta nomenclatura tiene como finalidad garantizar la confidencialidad a la hora de la presentación de datos.

Con respecto a la entrevista es importante señalar que durante su desarrollo se realiza una grabación que permite el registro fiel de los datos aportados por los entrevistados. En este sentido, cabe aclarar que las entrevistas fueron realizadas en las instalaciones del Liceo de Aserrí, durante dos visitas distintas y D6 fue entrevistado de manera virtual habiendo uso de la plataforma Teams. En la entrevista se realiza una serie de preguntas correspondientes al proceso de implementación del MECEC en el centro educativo y el promedio de duración de cada una de las entrevistas ronda los 24 minutos.

En la tabla número 14 se especifica la cantidad de instrumentos aplicados por tipo de instrumento.

Tabla 14. Instrumentos de investigación aplicados

TIPO DE INSTRUMENTO	CANTIDAD APLICADA
Questionarios	65
Entrevistas	7

Nota: Abarca, 2023, elaboración con base en la información recopilada en el Liceo de Aserrí.

A partir de la toma y registro de datos mediante la aplicación de los cuestionarios y las entrevistas se procede a su debida tabulación; además, se realiza una interpretación y análisis de datos donde se establece una comparación entre la información obtenida y la teoría que existe tanto del proceso administrativo y sus etapas como del proceso de implementación del MECEC con la finalidad de describir mediante el uso del método científico la forma en que desde la gestión directiva se implementa el MECEC en el Liceo de Aserrí.

En este sentido la perspectiva de los positivistas según Barrantes (2021), afirma que “El único conocimiento verdadero es el producido por la ciencia y por la utilización de su método: el científico” (p.20); por lo que se toman en cuenta las variables de investigación y priva un análisis de datos que permite ser objetivo al implementar una triangulación en la que se considera la información aportada por los docentes, los miembros del comité, el gestor de la institución y la teoría.

Por otra parte, es importante señalar que el análisis de datos se presenta mediante el uso de valores relativos y absolutos, además se utiliza medidas de tendencia central como la moda, el promedio, máximos y mínimos para la caracterización de los datos en conjunto con medidas de variabilidad o dispersión como el recorrido que permite un análisis aún más amplio de la información recopilada mediante los cuestionarios y las entrevistas.

En síntesis, a partir de cada una de las variables se elabora una presentación de datos, mismos que se muestran mediante el uso de gráficos y tablas estadísticas, donde se expone una triangulación que considera el marco teórico que respalda la investigación y los sujetos participantes (docentes-Comité de la Calidad) para el establecimiento de conclusiones sobre el proceso de implementación del Modelo de Evaluación de la Calidad de la Educación Costarricense (MECEC), dentro del marco de la gestión directiva, en el Liceo de Aserrí, durante el curso lectivo 2022.

6.2. Caracterización de la población participante

Para este estudio se considera la población docente que laboró durante el curso lectivo 2022 en el Liceo de Aserrí, con base en la lista de personal aportada por la institución; la tabla facilitada consta de 90 docentes en total, sin embargo, se reduce la lista en 14 docentes que no forman parte de la población participante porque se

incorporaron durante el curso lectivo 2023 a la institución, dejando un total de 76 docentes en valores absolutos como sujetos de investigación que en términos relativos equivale a un 84%. De manera gráfica se presenta esta información en la figura 15.

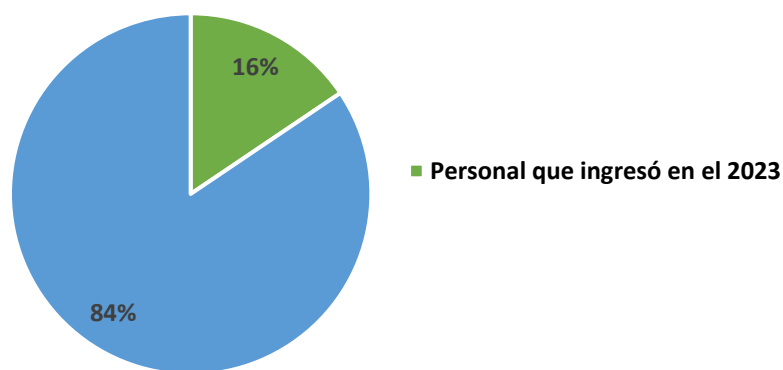


Figura 15. Porcentaje de población docente del Liceo de Aserrí participante de la investigación

Nota: Abarca, 2023, elaboración con base en la información recopilada en el Liceo de Aserrí.

A partir de la figura 15, se puede notar que menos de la quinta parte del personal que labora durante el curso lectivo 2023 quedó fuera de la investigación por no cumplir con el requisito de haber laborado en la institución durante el curso lectivo 2022.

Cabe señalar que los 76 docentes a considerar se encuentran distribuidos en los distintos departamentos por asignatura, al respecto y considerando que la carga horaria depende de cada asignatura, se puede entender que no existe el mismo número de docentes en cada uno de los departamentos, significando que a más número de lecciones por asignatura que reciben los estudiantes, mayor será la cantidad de docentes que conforma el departamento, aspecto que solo se puede ver afectado por no haber laborado en el Liceo durante el curso lectivo 2022.

En este sentido, a manera de resumen, se muestra la figura 16, en la que se utiliza un gráfico de embudo, donde se muestra de forma descendente el peso absoluto por departamento que es considerado como sujeto de investigación para la elaboración de este trabajo por departamento.

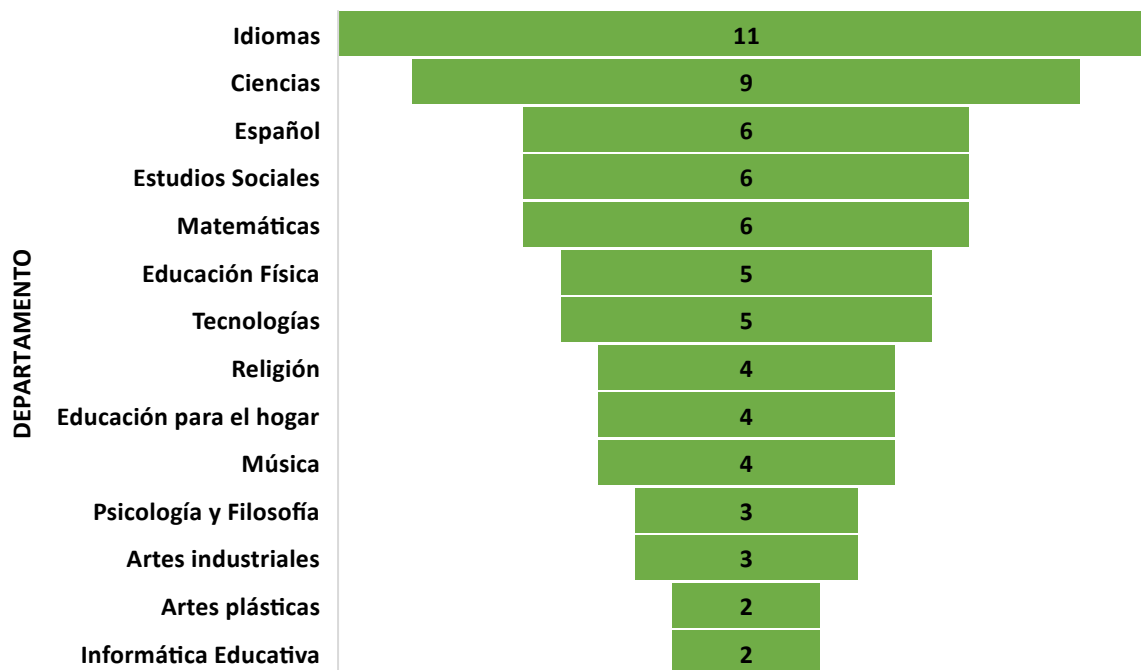


Figura 16. Cantidad de docentes por departamento que participan en la investigación
 Nota: Abarca, 2023, elaboración con base en la información recopilada en el Liceo de Aserrí.

A partir de la figura 16 se logra representar la participación total esperada de docentes que cumplen el requisito de haber laborado durante el curso lectivo 2022 en el Liceo de Aserrí, proponiendo la aplicación total de setenta cuestionarios, siendo las asignaturas de idiomas el departamento institucional que aporta mayor representación y, por el contrario, los departamentos de Informática Educativa y Artes Plásticas los de menor delegación.

Por consiguiente, los seis sujetos de investigación faltantes corresponden a los docentes que integran el Comité de la Calidad de la Educación institucional, sin contemplar al gestor, dado que pertenece a una nómina de naturaleza Administrativa y no docente.

Una vez seleccionados los docentes que van a participar en el estudio, se procede en segundo lugar a señalar los seis miembros del comité de Calidad de la Educación, con la finalidad de ser considerados una única vez en la aplicación de los instrumentos.

Para lograrlo se considera lo establecido en el marco referencial, el cual especifica que los centros educativos deberán conformar un equipo coordinador de la calidad de centro educativo integrado por:

- El Director o la Directora, quien lo presidirá.
- Al menos un docente representante de cada nivel educativo.
- Un o una representante del área administrativa.
- Un o una representante de los estudiantes.
- Un o una representante de los organismos de apoyo.

Según D7 (2023), el Liceo de Aserrí conformó el Comité de la Calidad de la Educación integrando a seis docentes que fungen como coordinadores de departamento, además del director institucional, considerando una representación por departamentos como se sintetiza en la figura 17 mediante un gráfico de anillos.

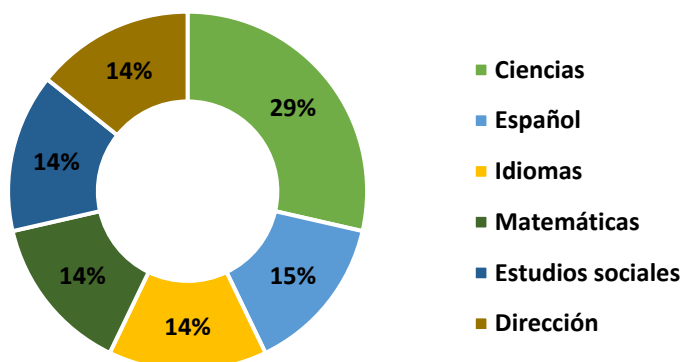


Figura 17. Porcentaje de participación por departamento en el Comité de la Calidad de la Educación del Liceo de Aserrí 2023

Nota: Abarca, 2023, elaboración con base en la información recopilada en el Liceo de Aserrí.

A partir de la figura 17, se demuestra que únicamente cinco de los catorce departamentos de la institución poseen representación dentro del Comité de la Calidad de la Educación.

Para representar esta situación se genera la figura número 18, donde mediante un gráfico de pastel se presenta de manera relativa el porcentaje de departamentos que

consideró el gestor para conformar el Comité de la Calidad de la Educación a nivel institucional.

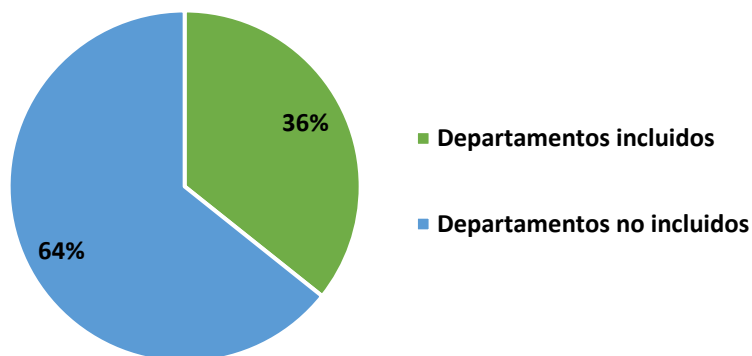


Figura 18. Porcentaje de departamentos que posee representación en el Comité de la Calidad de la Educación del Liceo de Aserrí en el curso lectivo 2023

Nota: Abarca, 2023, elaboración con base en la información recopilada en el Liceo de Aserrí.

En la figura 18, se comprueba que la mayoría de los departamentos institucionales no poseen representación dentro del Comité de la Calidad de la Educación institucional, delegando el trabajo a un poco más de la tercera parte de los departamentos.

D7 (2023), explica en este sentido que:

En primera instancia dentro del Comité de la Calidad debe ir el director y en segunda instancia uno busca personas que sean afines y que tengan habilidades diversas, en ciencias, matemáticas, facilidad con la tecnología porque eso lleva mucho gráfico y mucha estadística; gente comprometida, que tenga propiedad y que tenga tiempo completo en institución.

Según D1(2023), “Los integrantes del Comité de la Calidad se eligen con base en el compromiso de cada funcionario que muestran hacia la institución”, en contraposición con D4 (2023), quien indica que “Es parte del comité por ser el coordinador de departamento”, sin embargo, señala que “El coordinador de departamento es elegido con base en el compromiso y habilidades de liderazgo mostradas y no por los atestados profesionales”. Siendo este un aspecto importante se establece coincidencia al respecto

con la teoría, en cuanto a que el MEP (2018), expresa que: “Todos los integrantes del equipo deben estar identificados y tener disposición para trabajar en la implementación del MECEC. Por ello deben estar motivados, sensibilizados y convencidos de los beneficios de la herramienta” (p.14); dejando claro que en ninguna circunstancia el equipo de trabajo debe hacerse cargo de todas las acciones, sino que cumple un rol coordinador.

D6 (2023), explica que:

A principio de año se elaboró el horario de modo que todos los coordinadores miembros del Comité de la Calidad tengan asignadas las últimas dos lecciones de la tarde a trabajos de coordinación de departamento, lo que facilita que los miembros puedan estar presentes sin necesidad de interrumpir el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes.

D2 (2023), agrega al respecto que: “Este Comité se reúne una vez a la semana los martes”; así mismo, expresa también que “En ocasiones llevo el trabajo a la casa porque el tiempo no alcanza y el famoso Ampo debe estar al día”, dejando en evidencia que el trabajo por realizar requiere de la incorporación de más individuos para poder desarrollarse de manera mas equitativa.

Antes de continuar con esta caracterización, cabe aclarar que a partir de este punto del estudio se considera únicamente 65 docentes como objeto de investigación, dado que a pesar de que se propuso la aplicación de 70 cuestionarios, se logró aplicar el cuestionario únicamente a 65 profesionales, si bien los otros cinco cuestionarios también fueron entregados a los sujetos, no se logró obtener su colaboración para el desarrollo de la investigación. Una vez aclarado este punto, se continúa con el análisis.

Otro rasgo que resulta importante caracterizar en la población participante es la cantidad de años que posee dentro del sistema educativo cada uno de los sujetos de investigación y así determinar si han tenido el espacio temporal suficiente para conocer el desarrollo del modelo.

Para estos efectos se construye la figura 19, donde mediante un gráfico de columnas agrupadas se representa las clases que muestran la cantidad de años que posee cada uno de los sujetos de investigación en el ámbito educativo en Costa Rica.

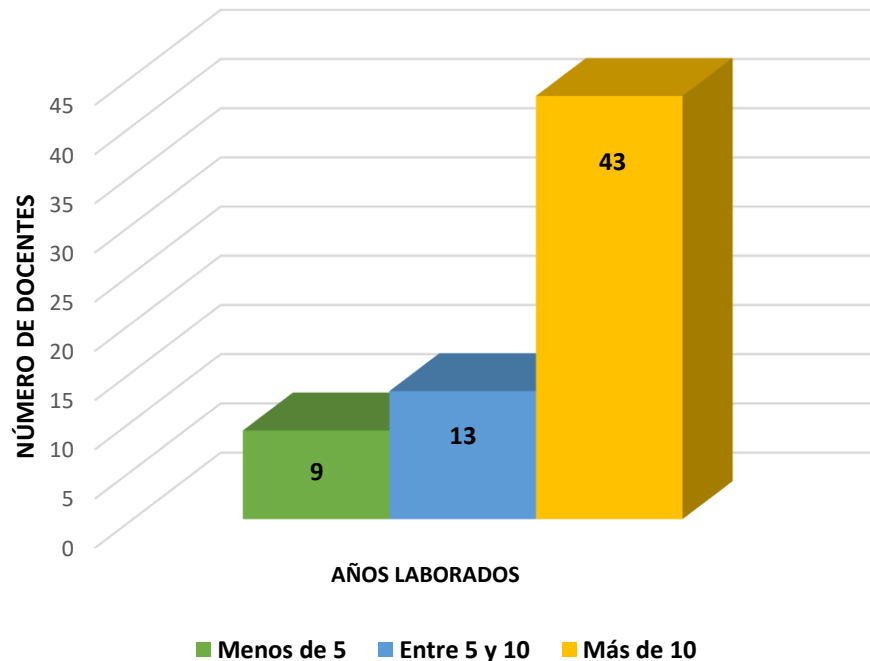


Figura 19. Cantidad de años que poseen los docentes de laborar en el Sistema Educativo Costarricense

Nota: Abarca, 2023, elaboración con base en la información recopilada en el Liceo de Aserrí.

Con base en los datos representados en la figura 19, y según el marco referencial de la investigación, el periodo de inicio de la implementación del MECEC data del año 2014, por lo que la mayoría de ellos deben haber sido parte de los procesos de implementación del modelo durante los últimos 5 años suponiendo que la aplicación del modelo es de carácter obligatorio.

Para representar esta información de manera más clara y en términos relativos se presenta la figura 20, en donde mediante un gráfico de anillos se muestra el porcentaje correspondiente a la frecuencia acumulada de las clases que involucran una incorporación al sistema superior a los 5 años.

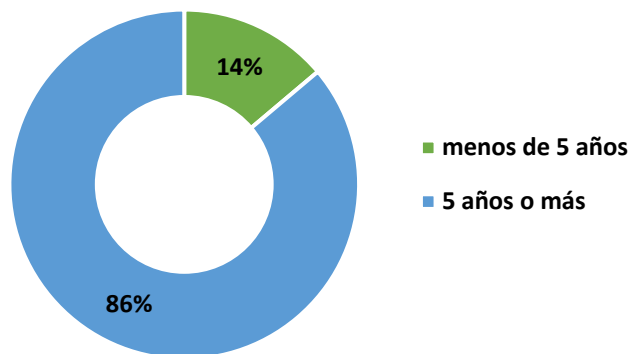


Figura 20. Porcentaje de docentes con al menos 5 años de antigüedad dentro del sistema educativo costarricense

Nota: Abarca, 2023, elaboración con base en la información recopilada en el Liceo de Aserrí.

Si bien en la figura 20 se evidencia que el 86% de los docentes han sido parte del último quinquenio de aplicación del modelo, también se evidencia que el 14% restante al menos han participado en un proceso incompleto, por lo que debe ser de su conocimiento.

Para finalizar con este aspecto, se especifica la cantidad de años que posee el personal docente participante dentro del Liceo de Aserrí sin incluir los que pertenecen al Comité de la Calidad de la Educación institucional.

Para estos efectos se construye la figura 21 que expone un gráfico de columnas agrupadas que muestra las clases en que se agrupan los años que poseen los sujetos de investigación laborando dentro de la institución.

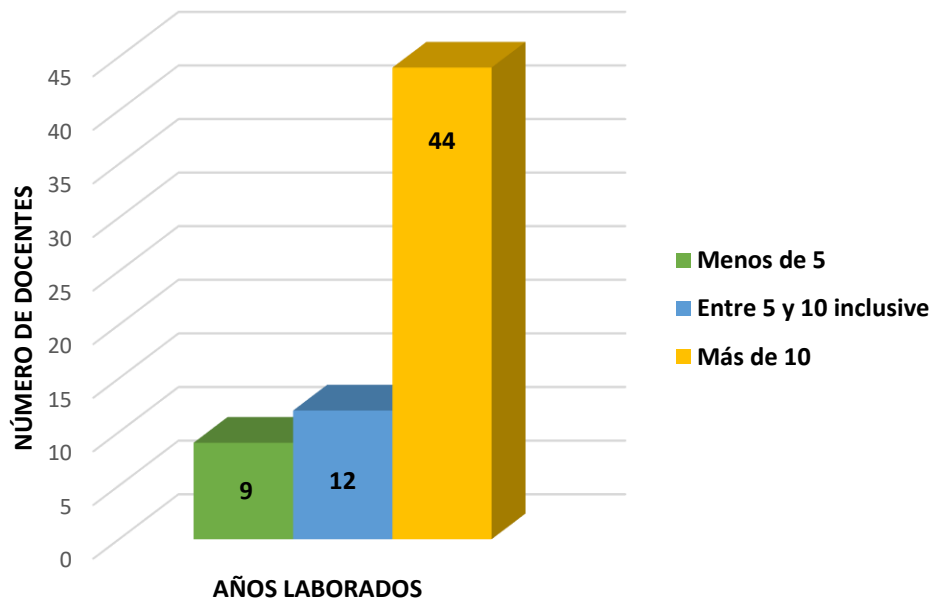


Figura 21. Cantidad de años que posee el personal docente de laborar en el Liceo de Aserrí

Nota: Abarca, 2023, elaboración con base en la información recopilada en el Liceo de Aserrí.

De esta manera queda en evidencia en la figura 21 al sumar las frecuencias absolutas de las dos series con mayor frecuencia se obtiene que al menos 56 docentes de los 65 que contempla el estudio han pertenecido a la institución durante el último quinquenio de implementación del MECEC.

Siguiendo la línea de caracterización que representa la antigüedad, pero ahora con los miembros del Comité de la Calidad institucional, se elabora la tabla 15, misma que incluye tanto los años que posee cada miembro laborando para el MEP, como la cantidad de años que ha desempeñado funciones dentro del Comité de la Calidad institucional.

Antes de presentar la tabla 15 es necesario reafirmar que el MECEC es un modelo que data del año 2014 y que para el 2022 ya posee ocho periodos anuales de implementación. Considerado así que su conocimiento debe ser requisito para todo aquel que ha ingresado dentro de los últimos ocho años a laborar para el Ministerio de Educación Pública.

Tabla 15. Caracterización de los miembros del Comité de la Calidad respecto a su antigüedad

<i>Miembro</i>	<i>Número de años de laborar para el MEP</i>	<i>Número de años de pertenecer al Comité de la Calidad</i>
<i>D1</i>	31	6
<i>D2</i>	22	4
<i>D3</i>	30	5
<i>D4</i>	23	2
<i>D5</i>	20	3
<i>D6</i>	25	4
<i>D7</i>	27	8

Nota: Abarca, 2023, elaboración con base en la información recopilada en el Liceo de Aserrí.

De los datos presentados en la tabla 15, se puede concluir que los miembros sujetos de investigación poseen la antigüedad necesaria para conocer acerca del MECEC y su proceso de implementación dentro del Liceo de Aserrí, destacando a D7 como gestor y a la vez presidente del Comité de la Calidad institucional con mayor frecuencia absoluta referente a la cantidad de años coordinando procesos de implementación del modelo.

6.3. Análisis de resultados

Con base en lo antes expuesto y teniendo claro las condiciones que caracterizan los sujetos de investigación, se procede a realizar un análisis de los datos obtenidos en los instrumentos de recolección de información aplicados.

En los siguientes subapartados se presenta los datos obtenidos mediante los cuestionarios y entrevistas siguiendo el presente orden; en primer lugar, se presenta los datos obtenidos por parte de los docentes, acto seguido se muestra la información recopilada a partir de las entrevistas aplicadas al Comité de la Calidad institucional y por último lo expuesto por el gestor, al finalizar cada apartado se incluye el análisis desde el punto de vista de la teoría aunado al propio como futura gestora.

6.3.1. Análisis de datos referentes a la I etapa del proceso administrativo para la implementación del MECEC en el Liceo de Aserrí desde la gestión directiva: Planificación

En primer lugar, es necesario tener claro que planificar es un proceso intelectual que implica la definición de metas y objetivos, la caracteriza y la prepara para las siguientes etapas dentro del proceso administrativo.

Para Robbins y Coulter (2014), planificación es “Definir objetivos, establecer estrategias y desarrollar planes para coordinar actividades.” (p.9), por otra parte, Gutiérrez y Godoy (2022) señalan que la planeación es:

Función en la cual se establecen los lineamientos superiores de la organización (en políticas, reglas normas u otros documentos), las metas, los objetivos, hoy las estrategias, hoy los planes y las actividades o los proyectos por realizar. La planeación se plasma en un documento denominado plan estratégico, en el cual se marca la ruta que seguirá la empresa en el futuro; se terminan los recursos necesarios y el cumplimiento de los propósitos dispuestos y se establecen las tareas específicas que se deben llevar a cabo para lograr las metas. (p.38)

A partir de lo planteado por estos autores, queda en evidencia que esta etapa es sumamente importante para la implementación del MECEC dado que permite conocer la población, caracterizar la institución además de conocer sus fortalezas y debilidades y a partir de este proceso, definir los objetivos, las estrategias, las metas, los planes y las actividades que se deben realizar entendiendo desde un punto de vista microempresarial las capacidades a nivel de recurso humano y presupuestario que se pueden alcanzar de manera real y en periodos razonables de tiempo. Estos elementos clave son elementales para el logro de los objetivos de la organización.

Por otra parte, Gutiérrez y Godoy (2022) amplían que:

La planeación es la base por la cual la organización regirá su accionar a lo largo del tiempo. Esta función está estrechamente relacionada a las demás funciones administrativas: la organización, la dirección y el control. Inclusive, cuando en la puesta en marcha de las actividades de la organización, ya sea por factores internos o externos, se detecta la necesidad de ajustar aspectos estratégicos u

operativos, es necesario replantear lineamientos, estrategias, metas y cualquier tipo de plan que se plasmó en la tapa de planeación. (p.39)

En este sentido se debe considerar que las instituciones educativas públicas en Costa Rica dependen de un ente rector denominado MEP, que realiza cambios de manera constante en respuesta a los retos que se le presentan tanto a nivel nacional como internacional por lo que debe ser realizada con responsabilidad, suponiendo que es la base sobre la cual se desarrollan las siguientes tres etapas.

Para efectos de esta etapa del proceso administrativo se presenta una serie de preguntas a los sujetos de investigación referentes a las acciones de planificación que se aplican desde la gestión directiva para la implementación del MECEC en el Liceo de Aserrí, donde a partir de un mismo enunciado el sujeto de investigación puede elegir entre las opciones que se le presentan las acciones de planificación que se practican en el Liceo de Aserrí para la implementación del MECEC.

6.3.1.1. Acciones de planificación que se aplican desde la gestión directiva para la implementación del MECEC en el Liceo de Aserrí

Para iniciar el análisis, se presenta la información recopilada a partir de los instrumentos aplicados a los docentes la cual se sistematiza y resume mediante la construcción de la figura 22, en la que se presenta un gráfico de barras apiladas, donde se ordena de manera ascendente las frecuencias absolutas en la que las acciones de planificación se presentan en la institución para la implementación del MECEC.

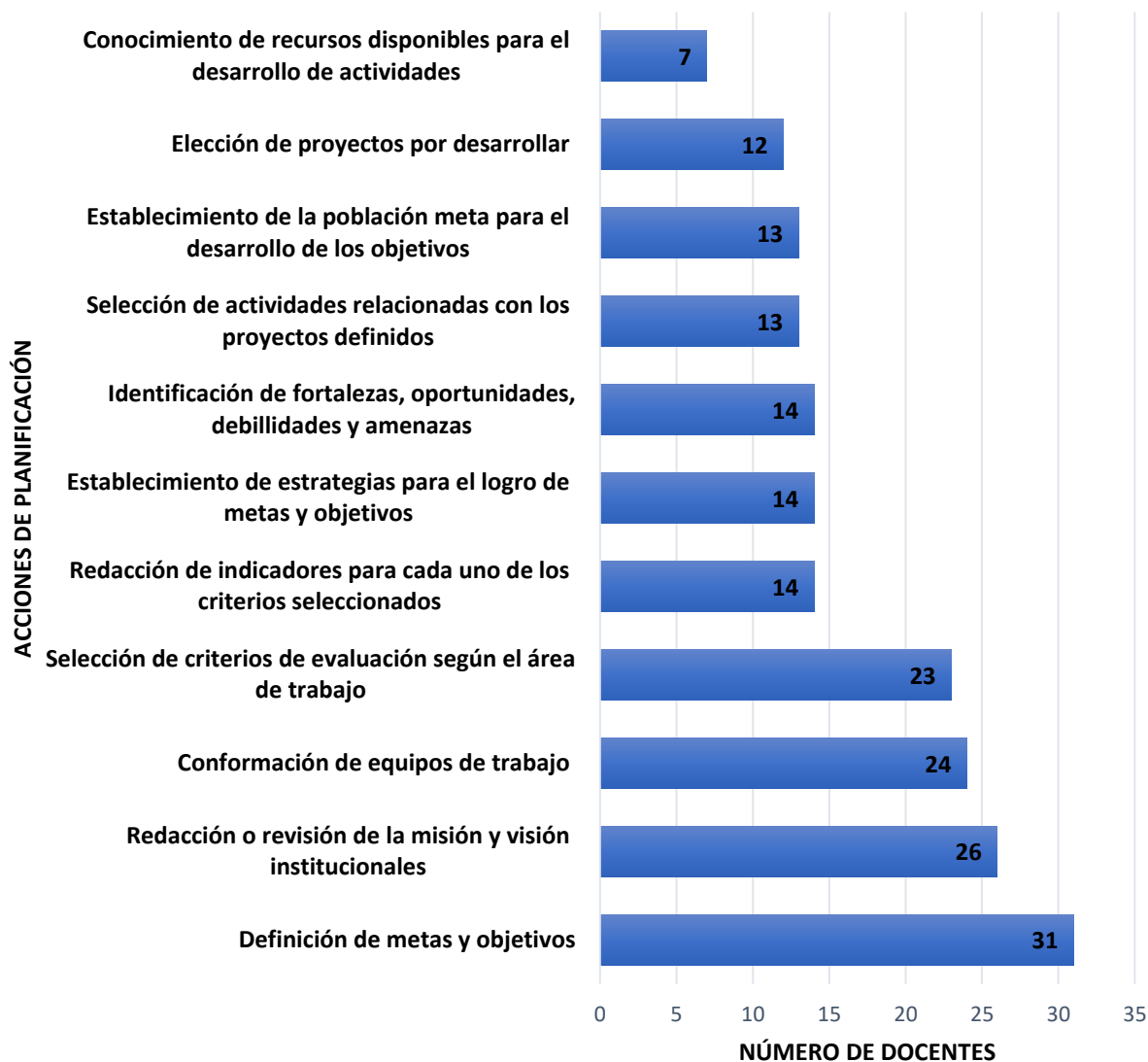


Figura 22. Acciones de planificación que se desarrollan en el Liceo de Aserrí para la implementación del MECEC durante el curso lectivo 2022

Nota: Abarca, 2023, elaboración con base en la información recopilada en el Liceo de Aserrí.

En este sentido se introduce el análisis de la figura 22 mediante el uso medidas descriptivas que caracterizan los datos obtenidos. En la figura 22, se puede notar que la moda de los datos señala que la acción más frecuente de planificación aplicada por el Gestor desde la gestión directiva para la implementación del MECEC en el Liceo de Aserrí es la **definición de metas y objetivos**. Si bien esta es la acción de planificación más destacada, alcanzando el máximo de coincidencias, no alcanza el 50%

(aproximadamente 33 personas), de conciliación entre los sujetos participantes de la investigación; siendo así, se puede concluir que ninguna de las otras acciones señaladas alcanza tampoco un porcentaje que permita decir que es una acción que siempre se ejecuta dentro del proceso de implementación del MECEC en el Liceo de Aserrí.

Por otro lado, se presenta la acción de planificación: **conformación de equipos de trabajo** mediante la figura 23 utilizando términos relativos.

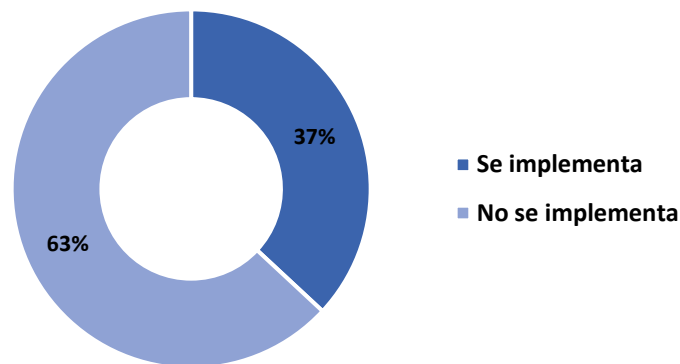


Figura 23. Porcentaje de implementación de la acción de planificación: Conformación de equipos de trabajo

Nota: Abarca, 2023, elaboración con base en la información recopilada en el Liceo de Aserrí.

A partir de la figura 23 se muestra que solo un 37% considera esta acción de planificación como frecuente en el proceso de implementación del MECEC que se desarrolla en el Liceo de Aserrí, sin embargo, este dato en términos porcentuales es útil para realizar una comparación entre las figuras 22 y 23, donde, es importante señalar al respecto que, según la figura 22, ésta es la tercera acción de planificación en jerarquía que se practica en el Liceo de Aserrí como parte del proceso de implementación del MECEC, esto podría hacer creer que su valor es importante, ubicándose incluso por encima de la mayoría de las acciones de planificación incluidas; pero, a pesar de ubicarse entre las primeras tres acciones su porcentaje mostrado en la figura 23 no es representativo respecto a la totalidad de los sujetos de investigación, dado que representa un poco más de la tercera parte de los datos.

Por otra parte, es importante destacar que la acción menos frecuente para la implementación del MECEC en el Liceo de Aserrí es el **conocimiento de recursos disponibles para el desarrollo de actividades**; puesto que apenas alcanza un decil de los datos, mostrando que la mayoría de los sujetos desconocen los recursos que se encuentran a su disposición para la etapa de planificación dentro del proceso administrativo.

Una vez expuestos los valores más y menos frecuentes y profundizando en el análisis cabe señalar que, la media aritmética de los datos indica que de manera aproximada 17 personas eligen o coinciden en que se aplica o no una determinada acción de planificación, sin embargo, al observar los datos presentados en la figura 22 de manera absoluta se logra ver que algunas de las acciones no alcanzan este número; esto se debe a que el promedio o media aritmética es un valor estadístico influenciado por los extremos como el máximo y el mínimo obtenido en los datos de investigación, es por eso que la mayoría de las acciones ni tan siquiera alcanzan este valor, esto quiere decir que existe mucha variabilidad en los datos obtenidos.

Para analizar la variabilidad de los datos en términos absolutos con base en la figura 22, se puede notar estadísticamente que la mayor diferencia entre los datos obtenidos entre la acción más frecuente y la menos frecuentes es de 24 personas. Lo que indica que la variabilidad absoluta o recorrido de los datos es muy representativa comparada con la totalidad de la muestra; en otras palabras, no hay gran coincidencia entre los sujetos de investigación que brinde certeza de las acciones de planificación que se desarrollan en el Liceo para implementar el MECEC.

Continuando con el análisis se presenta en segundo lugar, los datos aportados por los miembros del Comité de la Calidad de la Educación, respecto a las acciones de planificación que se aplican desde la gestión, considerando que el mismo en el Liceo de Aserrí está conformado por 6 miembros que para efectos de esta investigación han sido denominados desde D1 a D6, sin contemplar el gestor.

Con relación a la acción de planificación **definición de metas y objetivos** y **redacción de la misión y visión institucionales** se resaltan según los miembros los siguientes aspectos:

Para D6 (2023):

Este es un asunto que se decide a nivel de la dirección y se comunica en las reuniones de comité a los coordinadores y también en las reuniones de personal, es difícil lograr que la gente se ponga de acuerdo. Además, D6 (2023) agrega que: “Para evitar la subjetividad y largas discusiones que no llevan a establecer consensos, las metas y objetivos se comunican mediante consejos de profesores para ser aprobadas”

Al respecto cabe señalar que la **misión y la visión institucional** según D2, D3, D4, D5, D6 (2023), “Fue elaborada en un consejo de profesores”; sin embargo, únicamente D6 (2023), indica que “Previo al consejo se enviaron las propuestas por correo electrónico para que los docentes hicieran los aportes que consideraban pertinentes para realizar las modificaciones correspondientes y someter a votación los textos propuestos”. Para D5 (2023), es importante resaltar que “Primero se leyó toda la documentación, se notó que la misión y visión no contaban con los requerimientos que solicitaba el MECEC, redactamos unas nuevas, se replantearon, las sometimos a votación y se aprobaron en consejo”.

Al referirse a la acción de planificación **selección de criterios de evaluación según el área de trabajo**, se destacan los siguientes aspectos:

Según D3 (2023), se les asigna un número determinado de criterios por trabajar. Por otra parte, D2 (2023), señala que: “Cada departamento priorizó los criterios que consideraban importantes y se buscaron coincidencias, eligiendo los puntos comunes”, sin embargo, también menciona que “Se trabajan los 28 criterios”; en este sentido D6 (2023), amplía que: “Si bien se trabajan todos los criterios, se realizó en el Comité de la Calidad una ordenación que va desde los más importantes a los menos urgentes según su criterio”; D5 (2023), exterioriza que: “Cada miembro tiene a su cargo 4 criterios y es el responsable generar los indicadores, los cuestionarios, tabular los datos, hacer las gráficas y emitir conclusiones y recomendaciones”; además, D4 (2023), explica que “Se aplicaron cuestionarios a los padres, estudiantes y docentes”.

Con relación a la acción de planificación **redacción de indicadores para cada uno de los criterios seleccionados** se resaltan según los miembros del Comité de la Calidad de la Educación institucional los siguientes aspectos:

D4 (2023), apunta que “La redacción de indicadores fue elaborada por todos los miembros del Comité de la Calidad” y D6 (2023), explica que “Tras la distribución de los

28 criterios entre los miembros del comité cada uno presentó 3 indicadores seleccionados de la lista de indicadores validados que proporciona el MEP”, haciendo coincidir lo expresado por D5 en el punto anterior.

Respecto a la acción de planificación **establecimiento de estrategias para el logro de las metas y objetivos**, según D5(2023) “Esa es la etapa que sigue, definir que está mal para establecer lo que tenemos que hacer para mejorar”.

Con relación a la acción de planificación **elección de proyectos por desarrollar** se resaltan según los miembros del Comité de la Calidad de la Educación institucional los siguientes aspectos:

D3 (2023), señala que:

Desde el curso lectivo 2021 nos hemos dedicado a recopilar información solicitada en el MECEC y a partir de ese análisis se espera que podamos definir proyectos que aporten calidad a la institución, la tarea más próxima es proponer actividades y proyectos que permitan eliminar las debilidades.

Para D4 (2023), “Dentro de los planes anuales por departamento y comité se proponen proyectos que deben irse desarrollando durante el curso lectivo.

Por otro lado, D1 (2023), expresa que “Se desarrollan proyectos institucionales importantes como STEAM”, además D3 (2023), agrega que “Considero que estamos en esta etapa del proceso de implementación, ahora vamos a proponer a la comunidad educativa los proyectos y actividades que el Comité de la Calidad de la Educación institucional considera pertinentes.”

Respecto a la acción de planificación **conformación de equipos de trabajo** se resaltan según los miembros los siguientes aspectos:

D1(2023), expresa que:

Existen equipos de trabajo definidos con objetivos específicos, que se llaman comités, ellos también redactan un plan, son los encargados de desarrollarlo y brindar un informe a la coordinación académica como en el caso de STEAM, Bandera Azul, entre otros.

En efecto, D3 (2023), explica que:

La encargada de realizar la distribución de los diferentes comités es la Subdirección, sin embargo, muchos de los miembros están solo en el papel porque

siempre son pocas las personas que colaboran, además estos comités también deben elaborar un plan de trabajo anual y entregarlo a dirección a inicio del curso lectivo.

Coincidiendo en este último aspecto D6. Quedando en demostrado que esta situación se contrapone a lo citado por Cedeño anteriormente con respecto a los equipos de trabajo.

Para D6 (2023), “El único problema a nivel de departamento es que no se puede asegurar la participación de todos los miembros, porque no coinciden de manera horaria o algunos trabajan en otras instituciones”.

Respecto a la acción de planificación **conocimiento de recursos disponibles para el desarrollo de actividades** se resaltan según los miembros del Comité de la Calidad de la Educación institucional los siguientes aspectos:

D5 (2023), señala que “Desde que se realizó un cambio de dirección en el año 2020 la exposición de los recursos con que dispone la institución y los fondos presupuestarios que le dan origen han sido desconocidos por el personal docente”; D4 (2023), añade que: “La Junta debe aprobar los presupuestos, pero desde que se está implementando esto de la regla fiscal el presupuesto se ha venido para abajo y el desarrollo de las actividades casi se ha eliminado”; además agrega que: “Hacemos la carta, agregamos la documentación, señalamos lo que nos falta y en algunas veces nos dan el dinero”. Dejando claro que, si bien existe un procedimiento a seguir para la obtención de recursos, seguirlo no implica la aprobación de lo que se solicita.

D1 (2023), aclara que:

Hasta el momento no se ha requerido de dinero o mucha cosa para poder desarrollar actividades referentes al MECEC, pero en caso de requerirse, los fondos y materiales deben provenir de la Junta Administrativa; sin embargo, cuando hemos tenido que desarrollar actividades a nivel departamental, los costos son repartidos entre los miembros del departamento y se sufragan con dinero propio.

Con relación a la acción de planificación **identificación de oportunidades, amenazas y problemas** se resaltan según los miembros los siguientes aspectos:

Según D6 (2023), “El FODA no se ha actualizado por que EL MECEC no lo pide”, por lo que en la actualidad se trabaja con el último FODA construido. Además, indica que: “El último FODA institucional fue elaborado durante el curso lectivo 2018, y no responde a la realidad actual de la institución, sin embargo, es el que se ha utilizado para el proceso de implementación”. Al respecto D2 (2023), señala que “En algún momento se realizaron google forms dirigidos a los padres de familia, estudiantes y docentes para recolectar esta información”; por su parte, D4 (2023) indica que, “El FODA existe” pero que “No se tomó en cuenta a toda la comunidad educativa para su redacción”.

Una vez analizados los datos obtenidos de los miembros del Comité de la Calidad Institucional, se presenta los datos aportados a la investigación por parte del gestor respecto a las acciones de planificación que se utilizan para la implementación del MECEC en el Liceo de Aserrí.

Durante la entrevista realizada al gestor referente a las acciones de planificación que se desarrollan en el Liceo de Aserrí para el proceso de implementación del MECEC el gestor destacó los siguientes aspectos:

Para el gestor “Todo se planifica a través del Consejo de Profesores, que es donde se toman las acciones más importantes”, además agrega que “Es difícil avanzar en el proceso porque hay que continuamente estar capacitando al personal nuevo”. (D7, 2023)

Respecto a la **definición de metas y objetivos y Redacción o revisión de la misión y visión institucionales**: el gestor expresa que: “Cuando yo ingresé a la institución ya estos aspectos habían sido desarrollados por el compañero anterior, sin embargo, doy fe que hay evidencia de los procesos que se llevaron a cabo.” (D7,2023). Además, Por su parte D7 (2023) apunta a que “Es difícil avanzar en estas cosas o tomarlos a todos en cuenta, considerando los cambios continuos de personal, hay que estar continuamente retrocediendo para explicar y así poder involucrar las personas en el proceso y es necesario avanzar”.

Con relación a **la selección de criterios de evaluación según el área de trabajo y redacción de indicadores para cada uno de los criterios seleccionados**:

“Existe unas 5 a 6 personas que integran la comisión del MECEC, ellos son los que eligen los criterios y los indicadores” (D7, 2023); “Todo esto se trabaja a nivel de Consejo de Profesores, el comité trabaja y presenta a los demás miembros”, D7 (2023),

agrega que “Al final del proceso que lleva a cabo el comité presenta ante el consejo de profesores el trabajo para su debida aprobación”.

D7 (2023), expresa que respecto al proceso:

Cada miembro del comité debe redactar los indicadores del criterio que le fue asignado, no redactan desde cero, sino que los eligen del banco de indicadores validados que se encuentran en la página correspondiente al MECEC del MEP y luego se presentan ante el consejo de profesores para ser socializados. Situación que coincide con la selección de criterios.

Con respecto a **selección de actividades relacionadas con los proyectos definidos**: Según D7 (2023), “Todas las actividades que se han desarrollado son actividades que ya están establecidas en el calendario escolar o que son propuestas por los docentes en los planes de departamento o comité”, además agrega que “Actividades como tal para desarrollar el MECEC, no hemos llegado a esa etapa”.

Por otra parte, en relación con la acción de planificación: **conformación de equipos de trabajo**; según D7 (2023), “Los equipos de trabajo se establecen y comunican en el primer o segundo consejo de cada año; se buscan a las personas por su afinidad, facilidad y conocimiento para que se desenvuelvan bien en el comité que les corresponde”. Además, amplía al respecto que: “Se busca a las personas que trabajan en cada comité con base en su facilidad y conocimiento para que lideren los equipos”.

En este sentido D7 (2023) agrega que “Los coordinadores de departamento dirigen reuniones en las que, los docentes de asignatura planifican objetivos y actividades para lograrlos, además brindan una lista de necesidades que consideramos a la hora elaborar los presupuestos”.

Además, D7 (2023), explica que:

Con base en mi experiencia conformo los equipos de trabajo de acuerdo con afinidad y facilidad para desenvolverse en cierta área, personas que siempre levantan la mano, no lo hacemos aleatoriamente, sino que busco personas idóneas dentro de cada departamento o en un área y le asigno un equipo de trabajo.

En relación con la acción de planificación: **conocimiento de recursos disponibles para el desarrollo de actividades**, D7 (2023), explica que para enfrentar la pandemia a nivel presupuestario:

Se tuvieron que implementar compras imprevistas para cumplir con los requerimientos establecidos por el Ministerio de Salud, fue una tarea muy ardua, se tenía que documentar y también se tenía que reportar y anotar dentro de las actividades realizadas por la institución para la implementación del MECEC. (D7, 2023).

En este sentido amplía que, durante el año 2022, hubo que “Amarrarse la faja y gastar en cosas que antes no eran necesarias”. En consecuencia, D7 (2023), agrega en este sentido que: “En la ley 7647 de Juntas están distribuidos los rubros para cada área, por lo que este aspecto no debería ser un obstáculo”. Dejando claro que en algún momento va a ser necesario manejar un presupuesto específico para poder cumplir con el proceso de implementación del MECEC en las próximas etapas.

Con respecto a la acción de planificación: **identificación de oportunidades, amenazas y problemas**, el gestor refiere que “El FODA con el que se trabaja es viejo, necesitamos algo más actualizado, a partir del trabajo que se ha estado implementado esperamos establecer de manera más clara los aspectos por mejorar” (D7, 2023).

Para finalizar este subapartado se presenta el análisis personal como futura gestora con base en la teoría que se considera para esta investigación.

En primer lugar, con respecto a **definición de metas y objetivos**; en este aspecto es importante destacar que el MEP tiene objetivos generales y específicos definidos, sin embargo, estos corresponden a metas a nivel nacional, consecuentemente se requiere que cada institución como unidad individual redacte los propios marcando el rumbo que se debe seguir para lograr los establecidos a nivel global. Queda claro entonces, que a nivel administrativo de cualquier empresa es importante definir lo que se quiere, según Cedeño (2013); “Lo que queremos. Lo que buscamos. Lo que nos mueve a actuar. Eso son los objetivos. Estos conceptos han dado lugar a una frondosa terminología dentro de la cual encontramos palabras como metas, propósitos, fines, resultados” (p.154); Así mismo, la definición de metas y objetivos depende de un conocimiento de los recursos que dispone la institución, de manera que los mismos sean realistas, razonables y

alcanzables. Planificar sin conocimiento de los recursos implica un probable incumplimiento; parafraseando a Cedeño (2013), podemos decir que las actividades no se realizan solas. Hoy proceden de los recursos con que cuenta la empresa. Los recursos son las potencialidades que la empresa tiene. Hoy son fuente de actividades posibles. esta acción de planificación se encuentra estrechamente enlazada a la **redacción o revisión de la misión y visión institucionales**, Para Gutiérrez y Godoy (2022), la misión y la visión son parte de la jerarquización de los objetivos institucionales, apenas y por debajo de los propósitos de la organización. (p.78)

En síntesis, es importante el conocimiento de los fines que persigue la institución, desde los propósitos, la visión la visión hasta los objetivos generales y específicos, de modo que se pueda establecer las acciones a seguir para el logro de resultados. En el Liceo de Aserrí se cumple con las acciones de planificación correspondientes a la redacción de objetivos y metas, pero con la condición de que las mismas son redactadas por el gestor y su equipo de trabajo directo sin contemplar los demás miembros de la comunidad, y se considera al consejo de profesores como ente validador de lo propuesto. En consideración hacen falta mecanismo de integración que permitan a la comunidad educativa ser parte del proceso y así procurar el fortalecimiento de la identidad institucional.

Por otro lado es importante destacar que antes de formular los objetivos y las metas se debe tener clara la misión y la visión institucionales, dado que ellas representan la identidad institucional y el aporte que se desea brinde la institución a la sociedad, además, en esta acción de planificación resulta preponderante que se establezcan plazos razonables para el logro de los objetivos establecidos, y se tenga claro a la hora de su redacción los recursos con que cuenta la institución, dado que si estos dos aspectos no son considerados se puede caer en el error de establecer objetivos inalcanzables para la institución retrasando los procesos de mejora continua.

Además, otro aspecto importante por mencionar es que estos objetivos deben estar estrechamente ligados a las necesidades que posee la institución, esto implica que debe modificarse la forma en que hasta el momento se han redactado, procurando la incorporación de los miembros activos correspondientes, de modo que, lo que se plantee

a futuro, sea un beneficio para todos los miembros de la comunidad educativa y no solo para un sector.

En este sentido, muy ligada a las acciones de planificación anteriores se ubica: **la identificación de oportunidades, amenazas y problemas**, en otras palabras el FODA; esta acción es una actividad que tiene como finalidad dentro de la administración identificar factores positivos y negativos propios y externos que le permitan trabajar con mayor certeza e incorporando a todos las fuerzas vivas implicadas en el proceso que se desarrolla, En el Liceo de Aserrí esta acción de planificación se encuentra desactualizada como consecuencia a no estar contemplada dentro del proceso de aplicación del MECEC, por lo que la administración la ha dejado de lado.

En este sentido Cedeño (2013) señala que “La empresa vive inmersa en su entorno. En él encuentra las oportunidades y amenazas que son materia prima a partir de la cual la empresa elige sus objetivos” (p.124); en otras palabras, es importante realizar una redacción y conexión jerárquica entre objetivos con base en el FODA, si esto deriva de un panorama descontextualizado, no se puede cumplir la “La finalidad superior” que es responder a las necesidades de la gente.

Por lo que queda en evidencia que en el Liceo de Aserrí existe la necesidad de actualizar el FODA institucional, aunque el mismo no sea una acción propuesta por el MECEC con la finalidad de poder profundizar en el conocimiento del entorno y así tener claras las necesidades reales de la institución.

En consecuencia, el FODA le permite a la institución tener claro cuáles son los puntos fuertes que tiene la institución y aprovecharlo para generar eficiencia y eficacia ante las oportunidades que le brinda el medio exterior; favoreciendo la mejora continua y el desarrollo institucional con miras a la calidad de los servicios educativos que se brindan a la comunidad. Por otro lado, además al tener conciencia clara de los puntos débiles se procura el aprovechamiento de estas oportunidades para evitar que las amenazas logren someter lo positivo hasta el punto de degenerar la institución educativa.

En resumen, es fundamental que el gestor utilice herramientas como el FODA para mantener un control que le permita a la hora de planificar tener en cuenta factores tanto internos como externos que puedan ser integrados para aportar al proceso o que en su

defecto deben mantenerse monitoreados para que no se conviertan en elementos que resten validez o esfuerzos al trabajo que se realiza.

Por otro lado, con relación a la ***selección y redacción de criterios de evaluación según el área de trabajo indicadores para cada uno de los criterios seleccionados***; en este sentido el MEP establece según los autores Mirá y Gómez (2004) un indicador es: “Aquella medida cuantitativa que puede usarse como guía para controlar y valorar la calidad de las diferentes actividades. Es decir, la forma particular (normalmente numérica) en la que se mide o evalúa cada uno de los criterios”; y aclara que los mismos deben redactarse con base en el contexto manera que respondan a necesidades institucionales.

Queda claro que la selección de criterios en el Liceo de Aserrí está dirigida al cumplimiento de la totalidad de criterios con el fin de llegar a la etapa de auditoría y no con la intención de mejorar realmente la calidad del servicio educativo que se brinda.

Por otra parte, se evidencia que los indicadores son seleccionados de una base de datos que ha sido validada a nivel nacional en lugar de seguir los pasos establecidos en los cuadernillos para la elaboración contextualizada de los indicadores.

En este sentido una vez conocidos las acciones de planificación anteriormente expuestas queda claro que los criterios y los indicadores correspondientes deben responder al FODA y a los objetivos establecidos, en consideración a que lo que se quiere es brindar un servicio educativo que responda a las necesidades de la sociedad y específicamente de la comunidad que es beneficiada con el servicio, de lo contrario no la institución educativa no estaría cumpliendo con su tarea social.

De manera consecuente, según el MEP (2013),

Se requiere reflexionar no solo a partir de los resultados obtenidos con respecto a los criterios e indicadores, sino también a la interpretación de los indicadores de caracterización y contextualización, con el propósito de obtener un análisis más profundo de las posibles causas o factores que están asociados a la calidad” (p.42)

Es decir, los resultados están estrechamente ligados a factores internos y externos que interfieren en los procesos educativos por lo que deben ser considerados a la hora de la etapa de planificar el trabajo por realizar; ya sea para potenciarlos cuando son positivos o para minimizar su impacto cuando son negativos para el accionar institucional.

Continuando el orden de ideas, respecto a la acción de planificación: ***establecimiento de estrategias para el logro de las metas y objetivos, a la elección de proyectos por desarrollar y a la selección de actividades relacionadas con los proyectos definidos***, cabe señalar que, una vez trazados los objetivos conviene establecer las acciones concretas, los recursos, el tiempo en que deben ser realizadas, los responsables, la forma en que deben ejecutarse, entre otras acciones, es decir establecer las estrategias para el logro de las metas y objetivos. Para Cedeño (2021):

La estrategia es el entramado de objetivos o metas y de las principales políticas y planes de acción, conducentes al logro de esas metas, formulado de manera que quede definido el negocio en el cual va a estar la compañía y la clase de compañía que es en el presente y que va a ser en el futuro. (p.162)

Es decir, mediante la estrategia la institución señala el camino a seguir desde su situación actual hasta la que se propone ocupar en el futuro. En este sentido la formulación de estrategias es clave dado que funciona como puente de mejoramiento institucional.

Avanzando en nuestro razonamiento, es claro que las acciones de planificación corresponden a la fase de producción intelectual, y son la base de un plan de acción:

Hemos dicho que la acción en la empresa es racional. La completa descripción de los asuntos que demandan acción, la enumeración de los hechos relevantes que se relacionan con esos asuntos, la enumeración de las acciones opcionales, de los criterios que sirven para elegir entre ellas, son etapas que corresponden a la esfera del pensamiento. Pero una vez escogido el plan de acción, su perfeccionamiento, su ejecución corresponden a la esfera de la acción. La acción en la empresa no está vinculada al pensamiento sólo por su origen: el plan es un producto intelectual y el plan da fundamentos a la acción. Además de esa vinculación por el origen, existe la vinculación por medio de la verificación de resultados. Un plan de acción tiene un fin las acciones que forman el plan producen unos resultados. Hoy estos resultados acercan o alejan a la empresa del fin que persigue. (Cedeño, 2013, pp. 47-48)

Es decir, todo debe transformarse en un plan de trabajo que permita mediante actividades el alcance las metas y objetivos planteados sin dejar de lado que los proyectos seleccionados deben responder directamente a la fase anterior.

En este sentido es importante resaltar que estas acciones no destacan dentro de las acciones señaladas por los distintos sujetos que han sido objeto de esta investigación, lo que implica que durante el curso lectivo 2022 no se ha logrado pasar de la parte intelectual a la parte real y práctica que es la que permite la mejora de los servicios que se brinda. Se puede considerar que la etapa en la que se encuentra el proceso de implementación del MECEC en el Liceo de Aserrí no ha permitido a su personal a cargo pasar de la parte teórica a la práctica con eficiencia y eficacia.

Sin embargo, se debe dejar claro que estas acciones de planificación cumplen un papel fundamental dentro del proceso, siendo la forma en que la institución y la administración educativa desde la figura del gestor tienen para definir cómo se trabajará para lograr lo propuesto y los plazos en que se desea lograrlo. Aquí es importante recordar que todo lo establecido se mantiene en una constante evaluación para redirigir lo planeado en caso necesario por la influencia de agentes internos y externos.

Si bien el gestor es el responsable de estos procesos de selección de estrategias, actividades y proyectos, es importante destacar que para implementar a futuro lo que se quiere se requiere un equipo de trabajo, para Gutiérrez y Godoy (2022),

“Los responsables de este proceso son, en primera instancia, las personas gerentes, quienes requieren del compromiso y el apoyo de los demás colaboradores para que la implementación y la aplicación de las estrategias sean exitosas.” (p.92). En otras palabras, se requiere alcanzar todas las divisiones organizacionales que a nivel educativo serían los comité o departamentos en los que se subdivide la organización.

En relación con lo anterior se introduce otra acción de planificación por destacar, **la conformación de equipos de trabajo**, que, aunque no resalta como la más frecuente en el proceso de investigación, queda en evidencia que es la forma en que se distribuye el trabajo por realizar en el Liceo de Aserrí, donde cada curso lectivo inicia con la conformación de comisiones que deben definir su propio plan de trabajo y las actividades que se deben realizar para cumplir los objetivos establecidos; sin embargo, los documentos que emanan de las reuniones no representan la totalidad de los intereses

de sus miembros, sino, la elección de la mayoría y eso provoca desconocimiento tanto de los planes como de los temas que se tratan en las reuniones de departamento, dejando clara la importancia de la participación del recurso humano en las acciones que se desarrollan.

Precisamente para Cedeño (2013), “Una empresa no es un conjunto de elementos inertes. Una empresa es un organismo vivo” además:

La participación de hombres en la empresa, la convierten en un sujeto de procesos más complicados, el más activo de los cuales, el de autorrealización, la hace compartir con los organismos vivos la tendencia que tiene la vida a afirmarse, a crecer, a superarse a sí misma. (p.31)

A partir de lo anterior, se entiende que el Liceo es un sujeto activo y no pasivo, que requiere del personal para operar y llevar a cabo todas las acciones planificadas para lograr crecer y mejorar; cada uno cumple su rol dentro de la empresa y todo trabajo es importante para el logro de los objetivos, se requiere trabajo en equipo dado que la acción por sí sola no tiene valor.

Por otro lado, a partir de los datos obtenidos queda en evidencia que, los equipos de trabajo por comité o por departamento es la forma más usual en que se consigue llevar a cabo las tareas que permiten el funcionamiento institucional dentro del Liceo de Aserrí, sin embargo, hay personal que tiene a cargo o conforma varios equipos de trabajo a la vez generando en ellos una recarga de funciones. Por otro lado, muchos de estos comités y departamentos no cuentan con el apoyo total de sus miembros, ya sea por su disponibilidad horaria o por el incumplimiento de responsabilidades; este aspecto como consecuencia de que la mayoría de los comités no son remunerados, por lo que requieren de buena voluntad y compromiso por parte del personal que los conforma.

Es importante destacar que por la naturaleza que rige el Liceo de Aserrí, muchas de las decisiones deben ser tomadas en equipo, según Gutiérrez y Godoy (2023), este es un beneficio porque se puede encontrar dentro de los miembros de los integrantes, “Un beneficio de tomar decisiones en grupo es que, existe en ellos, una variedad de habilidades, destrezas, conocimientos y competencias, que unidas nutren un cúmulo de experiencias a la hora de tomar acuerdos” (p.129) En este sentido al tomar las decisiones en grupo también existe un mayor compromiso por el cumplimiento de lo establecido y

permite el aprovechamiento de liderazgos y habilidades, destrezas, conocimientos y competencias de una persona en específico para el desarrollo de una tarea, entendiéndole como el más capacitado a nivel institucional para llevarla a cabo.

En definitiva, estos equipos de trabajo deben contar con recursos para el desarrollo de las actividades que desarrollarán para el logro de objetivos, esto nos lleva a la siguiente acción de planificación, **el conocimiento de recursos disponibles para el desarrollo de actividades**, un plan sin recursos es imposible de lograr, el MECEC tiene fundamento financiero; sin embargo, los recursos a nivel general para las instituciones educativas se han disminuido. En este sentido el MEP (2014) expresa que:

Para el mejor desarrollo de los procesos de implementación del Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad de la Educación, las oficinas centrales, direcciones regionales de educación y los centros educativos del Ministerio de Educación Pública contemplarán dentro de su presupuesto, los recursos suficientes para el desarrollo del trabajo basados en las acciones justificadas en su planificación. (p.6)

Por otro lado, Cedeño (2013), indica que “La empresa que hace algo de manera excelente, lo llega a hacer porque tiene un buen recurso y lo aprovecha bien. Si aprovecha mal un buen recurso o si tiene que utilizar recursos débiles, los resultados eran malos. Los resultados son pésimos cuando un recurso es débil y es a la vez mal aprovechado. (p.123); además, añade que: “Las acciones tienen un costo, hoy exigen un esfuerzo, exigen la aplicación de recursos (tiempo, energía, dinero, bienes de producción)” (p.160). En consecuencia, según lo expuesto por los autores citados, antes de emprender una acción debe tenerse claro qué recursos son necesarios y si esos recursos están disponibles, situación que no es clara dentro de las acciones de planificación implementadas por el Liceo de Aserrí, donde en ocasiones los docentes cubren los gastos correspondientes a las actividades que se realizan, evidenciando una falta de divulgación y de coordinación para la ejecución de las distintas actividades que deben llevar a cabo los equipos de trabajo.

Por otro lado ante la escases de recursos el gestor debe asegurarse que el uso que se le dé sea el correcto y que su aprovechamiento sea el máximo posible, sin olvidar que son recursos públicos que deben resguardarse y utilizarse de manera razonable y específicamente para lo que fueron dispuestos según las leyes correspondientes; en

otras palabras se deben destinar los recursos a los comités y departamentos que les corresponden y ellos deben tener conocimiento oportuno de que estos recursos existen, los métodos o procedimientos correctos para tener acceso a ellos según lo que dicta la administración pública y que disponen de ellos para el desarrollo de las actividades que requieran para el cumplimiento de los objetivos.

6.3.1.2. Forma en que son socializadas las acciones de planificación para la implementación del MECEC.

A partir de los cuestionarios aplicados al personal docente se obtuvo la información que se presenta en la figura 24.

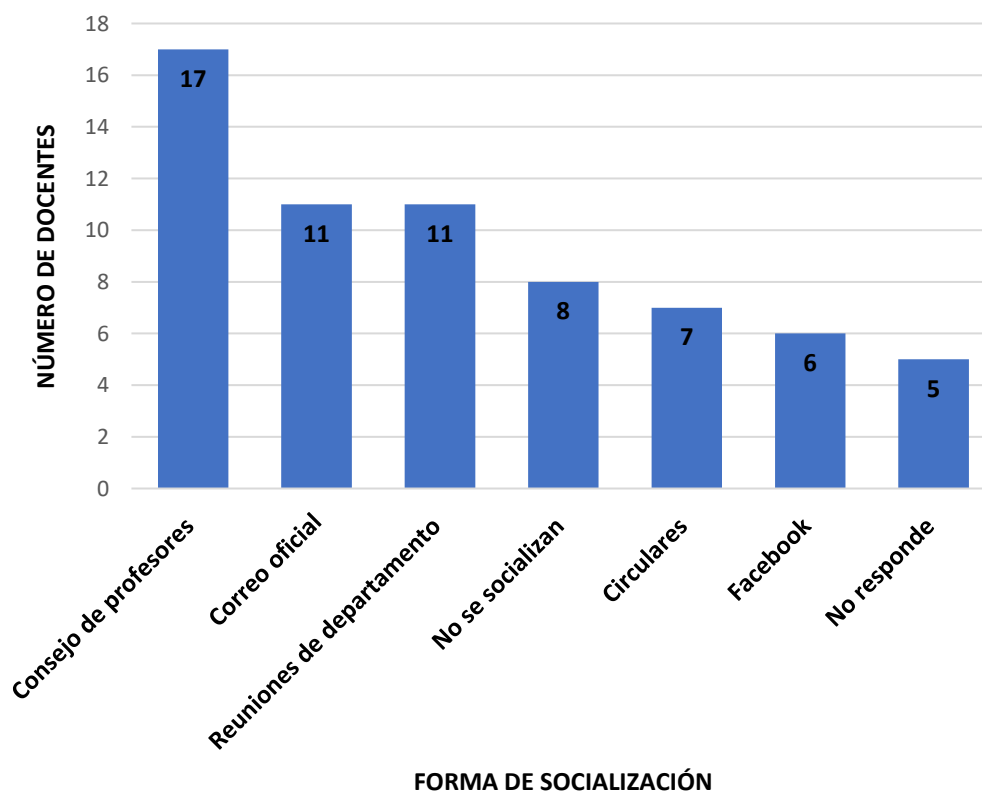


Figura 24. Forma en que se socializan las acciones de planificación en el Liceo de Aserri
 Nota: Abarca, 2023, elaboración con base en la información recopilada en el Liceo de Aserri.

A partir de la información mostrada en la figura 31, se puede notar que al menos 46 personas expresan que las acciones de planificación son socializadas por medios oficiales como:

- Consejos de profesores
- Correo oficial institucional
- Reuniones de departamento
- Circulares

Superando así un 50% de los sujetos de investigación.

Por su parte, los miembros del Comité de la Calidad de la Educación institucional mencionan los siguientes aspectos:

D1, D4 y D5 (2023) concuerdan en que “Se publican muchas cosas en Facebook”, D1 (2023) agrega que “No hay comunicación con los docentes, en algún consejo el coordinador académico menciona algún aspecto respecto al MECEC, pero nada más”; por otro lado, D2 (2023) indica que “Al personal se le informa por correo y mediante los consejos de profesores y a los padres por redes sociales”, por su parte D3 (2023) afirma que “Se socializan en un consejo de profesores a nivel docente. D4 (2023), amplía expresando que “Quien se encarga de todo eso es el coordinador académico, se toman fotos para los AMPOS”. Para finalizar D6(2023) explica que “Se hizo una reunión, en la reunión se trabajó con todo el personal, se les pasó un forms para que los docentes dieran aportes, se construyó una base de misión y visión en el comité y con los aportes se revisaron en la reunión y se aprobaron”

Por otro lado, D7(2023), como gestor institucional afirma que “En los primeros consejos de cada año se forman las comisiones y se inicia trabajar por departamentos. Se busca a las personas que trabajan en cada comité con base en su facilidad y conocimiento para que lideren los equipos”. Además, amplía diciendo que “Todo pasa por consejo de profesores, una vez aprobado todo se socializa mediante correo a los funcionarios, estos bajan la información a los estudiantes y a los encargados se les comunica por Facebook”.

A partir de los expuesto anteriormente y con base en lo señalado en el subapartado anterior, se requiere una planificación de lo que se quiere, pero no basta con realizarla, también hay que comunicarla. Es evidente que en el Liceo de Aserrí se utilizan distintos

medios oficiales a nivel docente como consejos de profesores, reuniones y circulares; sin embargo, a para dirigirse al estudiantado y la comunidad en general se prefieren los medios tecnológicos como las redes sociales, pero los esfuerzos no hay sido suficientes.

En este sentido Robbins y Coulter (2010), señalan que:

Cuando los empleados saben lo que su empresa o equipo de trabajo intenta lograr y lo que ellos deben hacer para contribuir en el logro de los objetivos, pueden coordinar sus actividades, cooperar entre sí y hacer lo necesario para cumplir con los objetivos. Sin planeación, los departamentos e individuos podrían trabajar en objetivos diferentes y evitar que la organización logre sus objetivos con eficacia. (p.145)

De acuerdo con lo expuesto, se requiere generar cambios importantes en la forma que las acciones de planificación para la implementación del MECEC son comunicadas, de modo que la mayoría de los miembros de la comunidad educativa conozca los planes y así puedan dirigir los esfuerzos conjuntos al logro de los objetivos generales, de modo que cada uno desde su especialización o rol que cumple dentro del sistema brinde su aporte y establezca las redes de trabajo necesarias en procura de la calidad de lo que se hace de manera individual.

En este sentido es importante replantear también la frecuencia en que las acciones de planificación son comunicadas, en especial al personal, dado que este es el recurso humano que debe llevarlas a cabo, pero, además, se debe encontrar la forma de asegurar que las acciones de planificación no solo lleguen al personal de manera oportuna sino que sobre todo sean interiorizadas y comprendidas de manera significativa, de modo que la totalidad del personal sepa claramente para qué se está trabajando, la forma en que se debe trabajar y con cuales recursos cuenta para desempeñar su labor.

6.3.1.3. Forma en que los procesos de capacitación en materia de políticas educativas y programas impactan la planificación del trabajo que se realiza.

A nivel docentes se resume la información obtenida en la figura número 25.



Figura 25. Forma en que los procesos de capacitación en materia de políticas educativas y programas impactan la planificación del trabajo que se realiza

Nota: Abarca, 2023, elaboración con base en la información recopilada en el Liceo de Aserri.

Como se puede notar en la figura 25, existe una variedad de opiniones al respecto, siendo la más destacada que: las acciones de capacitación referentes a políticas educativas y programas facilitan la organización del trabajo a realizar; sin embargo, en segundo lugar se ubica que no reciben capacitación, esto de manera individual aparenta ser un dato negativo; no obstante, resulta importante resaltar que al comparar frecuencias referentes a aspectos positivos o negativos se obtiene que 34 personas expresaron aspectos positivos al respecto, lo que equivale a un 52% de los sujetos de investigación, como se muestra en la figura 26 que se presenta a continuación.

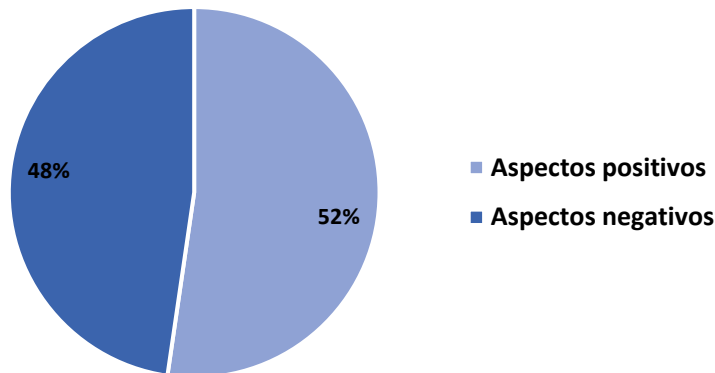


Figura 26. Porcentaje de reacciones positivas o negativas respecto a los procesos de capacitación

Nota: Abarca, 2023, elaboración con base en la información recopilada en el Liceo de Aserrí.

No obstante, se puede observar en la figura 26 que las diferencias porcentuales respecto a las opiniones positivas y negativas no es elevada pues equivale solo a un 4%.

En sentido los miembros del comité señalan los siguientes aspectos:

D2 (2023) expresa que “No hemos tenido capacitación para el comité, el coordinador es el que nos guía, a nivel personal si he recibido y me ha ayudado para el desarrollo de mis lecciones.” Por otra parte, D3 (2023) agrega que “Yo tengo muchos años que no recibo capacitaciones de ningún tipo, se ha dado algunas virtuales, pero no se gestionan desde la institución, por lo general no se invita a nadie a venir a capacitarnos”. Además, D4 (2023) coincide con D5 en que “Son pocas las capacitaciones que se dan” y D5 (2023) termina ampliando que “La poca capacitación se da por cuestión de presupuesto, por ejemplo, se iba a traer a alguien a capacitar en para liderazgo y la junta lo rechazó. Se han conseguido gratuitas o en ocasiones algún compañero es el que capacita”. Para finalizar con los miembros del Comité de Calidad de la institución D6 (2023) expresa que “Hemos buscado apoyos de diferentes entes como el TEC, algunos compañeros nos han ayudado con talleres que se desarrollan a nivel institucional, dependiendo de la necesidad que se tenga se busca de manera gratuita con amigos o conocidos.”

Por su parte D7(2023) como gestor institucional, indica que “En eso si tengo una queja grande a partir del 2020 ha sido muy escasa las que hay por departamento los solicita el asesor, hay que organizar horario y cancelar lecciones.”

Para profundizar el análisis de este aspecto y en comparación con la teoría se puede concluir que los procesos de capacitación a nivel del MEP, han disminuido en los de los años, en especial después de la pandemia y como consecuencia de la reducción presupuestaria que se ha realizado a los centros educativos, por otro lado la rotación de personal y la falta de compromiso y atención de las personas que se capacita son factores importantes que impactan los resultados de los procesos de capacitación que se brindan.

Es importante exponer que el MEP dispone de un entorno virtual para el desarrollo profesional; sin embargo, al ser consultado se muestra la siguiente leyenda “En este momento no se encuentra activa la matrícula de cursos” <https://capacitacion.mep.go.cr/>; no obstante, frecuentemente a partir de la cuenta de Facebook del Instituto de Desarrollo Profesional (IDP), se promocionan cursos de interés que desarrollan habilidades para la mediación pedagógica y los mismo responden a las políticas educativas y programas vigentes.

El problema es que con la entrada en vigor de la Ley de empleo Público y de la Regla Fiscal, el pago de ellos como un plus, se vio afectado, generando en la gente poco interés en matricularse.

Sin embargo, desde el punto de vista de formación profesional y la responsabilidad que tiene cada profesional con la labor que realiza se debe promover el sentimiento de necesidad de formarse, la educación permanente es necesaria en la vida y en especial en el ámbito educativo, las tendencias en educación cambian y no se puede pretender seguir enseñando como antes a generaciones con necesidades educativas distintas, sin olvidar que existe una brecha generada por la pandemia que hay que intentar reducir, y que se deben implementar estrategias novedosas a nivel administrativo y curricular que permitan avanzar hacia las metas establecidas a nivel nacional, mismas que responde a la agenda 2030 de la UNESCO, por lo que Costa Rica como país miembro debe vigilar y procurar que su personal se encuentre plenamente capacitado para el trabajo que se le encomienda.

6.3.1.4. Descripción de la forma en que ha participado en la redacción de los planes anuales y quinquenales donde se obtuvo la siguiente información.

Los datos en términos absolutos obtenidos del personal docente mediante la aplicación del cuestionario referentes a la forma en la que han participado de la redacción de planes anuales y quinquenales se presentan en la figura 27 correspondiente a un gráfico de columnas agrupadas.

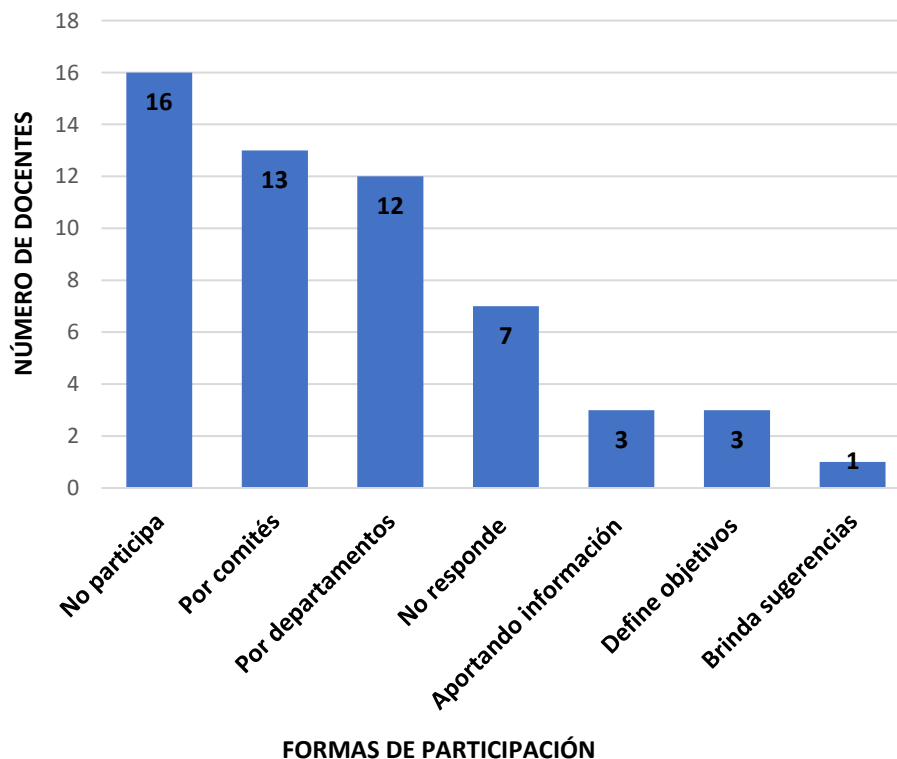


Figura 27. Forma en que los sujetos de investigación participan en la redacción de planes anuales y quinquenales

Nota: Abarca, 2023, elaboración con base en la información recopilada en el Liceo de Aserrí.

Usando la figura 27 como referente, se puede observar que la respuesta más frecuente en los datos obtenidos es no participa, seguida de altas frecuencias absolutas donde destaca que participa por medio de los departamentos o comités institucionales, resaltando el trabajo en equipo. Ampliando este análisis en términos relativos se presenta la figura 28.

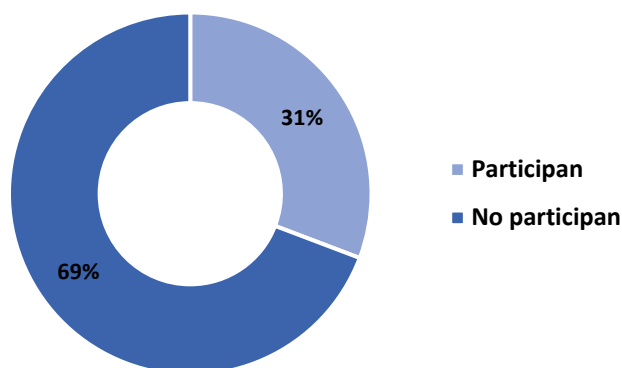


Figura 28. Porcentaje de participación de los docentes en la redacción de planes anuales y quinquenales

Nota: Abarca, 2023, elaboración con base en la información recopilada en el Liceo de Aserri.

En la figura 28, se observa de forma relativa a un 69% no participa de la redacción de planes anuales o quinquenales, lo cual es un dato significativo considerando que corresponde a un poco más del doble comparado con los que no participan como se representa en la figura 28.

Por su parte, los miembros del Comité de la Calidad de la Educación institucional aportan las siguientes apreciaciones al respecto:

Para D6 (2023): “Se establecen equipos de trabajo por departamento, donde cada uno de ellos debe elaborar un plan de trabajo”. Así mismo D2 (2023), añade en este sentido que los planes por departamento “Se entregan a inicio del curso lectivo a la dirección”. Sin embargo, D5 (2023), afirma que “No se recibe ningún tipo de retroalimentación al respecto”, incluso, desconocen si son utilizados para realizar las programaciones anuales o quinquenales. Por su parte D1 y D4 (2023), señalan que “Una vez al mes el equipo de coordinadores de departamento se reúne con el coordinador académico y van dando informes del avance alcanzado”.

Además, D1 (2023), agrega que “Hasta ahora por falta de comunicación y de información a todo el personal acerca de lo que implica el MECEC los planes que se generan están un poco desfasados con respecto al tema y sus requerimientos”. D3 (2023), coincide con D4 y D5 al afirmar que: “Si claro, participo”, tanto a nivel

departamental como de parte de todos los comités a los que pertenecen; D4 (2023), aclara que: “Debo proporcionar la información y con base en lo que cada departamento y comité aporta la dirección y la coordinación académica lo redactan”, punto con el que coincide con D5.

Para continuar con el análisis de esta pregunta se presenta los datos aportados por el gestor. En este sentido D7(2023) señala que:

Todo se hace en consejo de profesores se mandan cuestionarios a los estudiantes y a los padres de familia, es importante incluir al gobierno estudiantil, hay que involucran a toda la comunidad para que un plan de trabajo funcione. Los comités trabajan con un libro de actas, cada reunión debe ir quedando como una bitácora de los acuerdos y los avances, los traen a la dirección se les da el visto bueno y se comunican los avances.

Por otra parte “Cada equipo de trabajo por departamento hace entrega a inicio de año al coordinador académico este documento y al final se consideran para la redacción del plan anual”. (D7, 2023)

Respecto al plan de mejoramiento quinquenal y los planes anuales y la participación que tienen los docentes en su redacción cabe señalar que no se cumple con el requisito de incorporar a los sujetos activos involucrados. En este sentido, el MEP (2016), ha señala que:

Para la elaboración del Plan de Mejoramiento Quinquenal, el aporte de la comunidad educativa es importante en este proceso. Su opinión y observaciones le servirán de insumo al equipo coordinador de la calidad en el plan por ejecutar. De ahí la importancia de una divulgación del proceso que se realiza. (p.2)

Esto demuestra que el Comité de la Calidad de la Educación realiza el trabajo y espera la aprobación de los demás miembros de la comunidad, permitiendo al gestor avanzar en el proceso de implementación del MECEC, pero sacrificando la participación de los miembros de la comunidad educativa.

Profundizando el análisis en este aspecto es importante considerar que para la redacción de estos documentos es necesario tomar en cuenta los planes que se generan de los distintos miembros y comités que conforman el Liceo de Aserrí. Si las divisiones menores de la institución siguen sin ser consideradas en la redacción de planes más

importantes como lo son los planes anuales y quinquenales, es imposible obtener los recursos adecuados para el desarrollo de las actividades que ellos plantean, esto se evidencia en la falta de presupuesto para el desarrollo de actividades básicas que deben ejecutarse en la institución, lo cual es alarmante; para que los equipos de trabajo funcionen y puedan implementar estrategias para la ejecución de actividades y proyectos se requieren recursos, sin embargo este aspecto el mayor reclamo de los educadores, a quienes les corresponde cubrir en ocasiones con su salario las necesidades institucionales.

6.3.2. Análisis de datos correspondientes a la II etapa del proceso administrativo para la implementación del MECEC en el Liceo de Aserrí desde la gestión directiva: Organización

Para iniciar el análisis de esta etapa del proceso administrativo tenemos que dejar claro qué significa organizar; para Gutiérrez y Godoy (2022), "Organizar es una función administrativa por medio de la cual se coordinan los recursos humanos, materiales, financieros, y tecnológicos de una empresa". (p.146) La etapa de organización es la segunda en orden dentro del proceso administrativo y es muy importante porque en ella se estructura el trabajo que se debe realizar para alcanzar todos los planes establecidos en la etapa de planificación. En ella se definen estrategias que permiten llevar lo intelectual (etapa de planificación) a lo concreto, es decir implica operacionalizar los objetivos.

La estructura de las organizaciones es el esqueleto que le permite su funcionamiento, lo que le permite poner en marcha lo planificado; para Cedeño (2013): "Una estructura organizacional, es un medio, a través del cual la empresa realiza sus propósitos" (p.218), en este sentido, resulta importante conocer la forma en que en el Liceo de estructura el trabajo para el alcance de los objetivos establecidos durante la etapa de planificación. Por otra parte, para Gutiérrez y Godoy (2022):

Organizar, también, engloba aspectos como la especialización del trabajo -aporte realizado por Adams Smith en el siglo XVIII resultado de sus investigaciones-; la departamentalización, la cadena de mando, los tramos de control, la

centralización y la descentralización, y la formalización. Todos ellos aspectos claves involucrados en el diseño de las organizaciones. (p.145)

Por lo tanto, el análisis de estrategias de organización como la estructuración, las tareas y sus responsables, así como las cadenas de mando y la asignación de recursos es preponderante y su estudio permite establecer un organigrama institucional claro, donde se logra graficar la forma en que funciona la organización y en que se distribuyen los recursos tanto humanos, como materiales, financieros y tecnológicos con que dispone la empresa, en este caso específico el Liceo de Aserrí.

Para la recopilación de información referente a la etapa de organización y de manera específica a las estrategias organización aplicadas por el Liceo de Aserrí para la implementación del MECEC, se presenta a los sujetos de investigación una serie de preguntas abiertas con respuesta cerrada, con la finalidad de evitar la repetición de enunciados y facilitar la elección de las estrategias; es importante aclarar que el encuestado tiene en este tipo de instrumento la posibilidad de elegir ninguna, una o más estrategias a la vez convirtiéndose en un ítem de selección múltiple. Para Guardián y Artavia (2021), “Son ítems que ofrecen varias posibilidades u opciones para escoger. Debemos especificarlo en las instrucciones” (p.288); en consecuencia, se presentan siete preguntas basadas en una misma instrucción, cada una de ellas corresponde a una posible estrategia aplicada por el Liceo dentro del proceso de implementación del MECEC.

En caso de que las estrategias propuestas no sean suficientes para el sujeto de investigación y que exista otra estrategia que no fue contemplada en las propuestas, se ofrece dentro de las preguntas abiertas de esta sección la oportunidad de expresar alguna otra estrategia de organización que el sujeto considera debe ser incorporada.

6.3.2.1. Estrategias de organización que se aplican desde la gestión directiva para la implementación del MECEC.

Iniciando el análisis con la caracterización de datos mediante el uso de medidas estadísticas descriptivas, se presenta en la figura 29 la información obtenida al aplicar el cuestionario a los docentes y solicitar la selección de estrategias que aplica el Liceo en la etapa de organización del proceso administrativo para la implementación del MECEC.

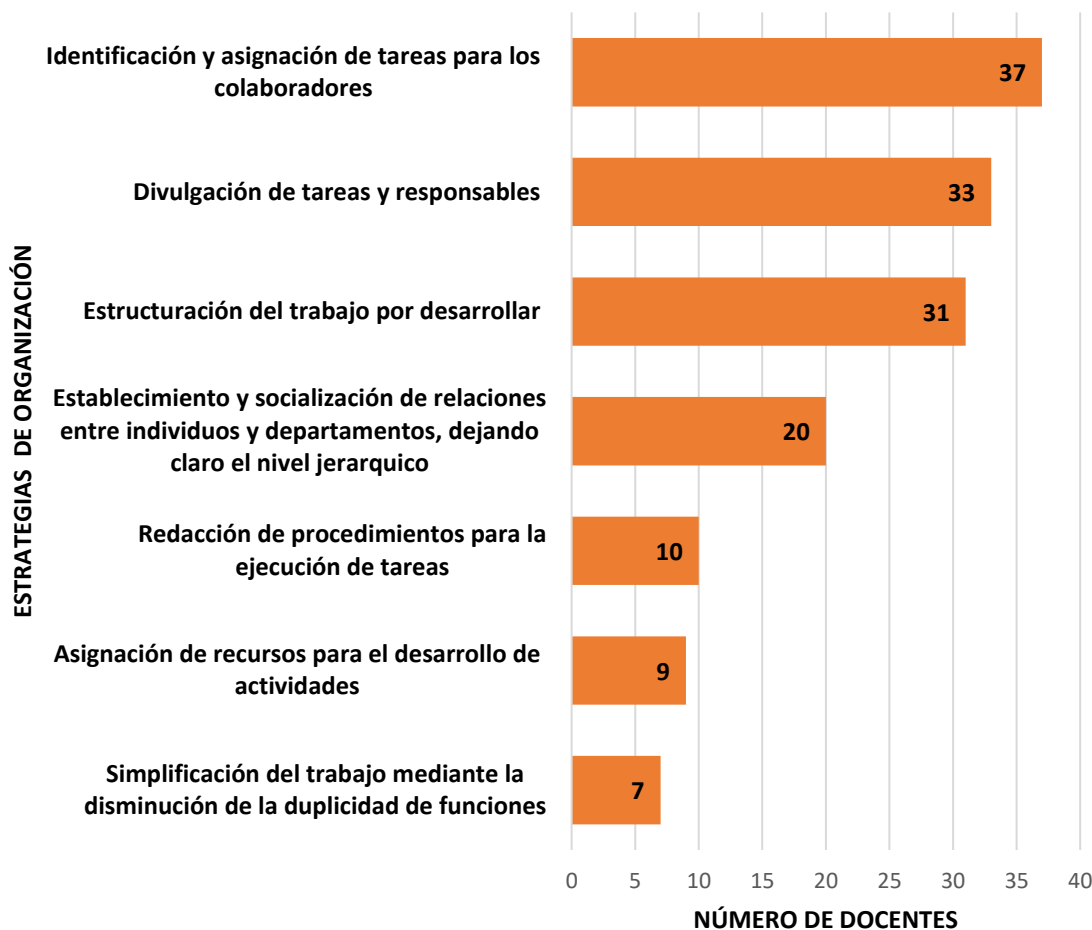


Figura 29. Estrategias de organización para la implementación del MECEC en el Liceo de Aserrí durante el curso lectivo 2022

Nota: Abarca, 2023, elaboración con base en la información recopilada en el Liceo de Aserrí.

Tomando como referencia la figura 29, se puede notar que la estrategia de organización que se ejecuta de manera más frecuente es la **identificación y asignación de tareas a los colaboradores**, seguida de otra estrategia muy relacionada que corresponde a la **divulgación de tareas y responsables**.

Según las frecuencias absolutas, el establecimiento de las tareas y la delegación de los responsables de estas tareas, son acciones en que los sujetos de investigación consultados encuentran mayor coincidencia, obteniendo valores absolutos muy parecidos; pero, no se debe dejar de lado que ambas estrategias por separado no logran

alcanzar la mayoría con respecto a la totalidad de objetos de investigación, sin embargo al estar estrechamente relacionadas se pueden sumar sus frecuencias absolutas obteniendo más de un 100%; en otras palabras las estrategias de organización que se desarrollan en el Liceo de Aserrí están relacionadas de forma directa con la **identificación, establecimiento y divulgación de tareas**; Siendo ambas las únicas que logran tener este efecto al sumar las frecuencias absolutas entre dos de las estrategias presentadas a los sujetos de investigación que posean tal estrechez en su relación.

Continuando con el análisis se generan las figuras 30 y 31 para presentar los resultados de las estrategias citadas en términos relativos.

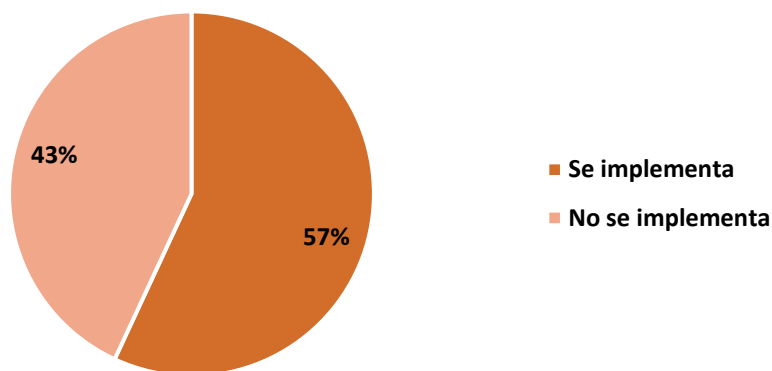


Figura 30. Porcentaje de implementación de la estrategia de organización: Identificación y asignación de tareas para los colaboradores

Nota: Abarca, 2023, elaboración con base en la información recopilada en el Liceo de Aserrí.

Con base en la figura 30, queda claro que si bien en valores absolutos es la estrategia más frecuente a nivel porcentual, esta no alcanza el tercer cuartil de los datos en términos de porcentajes, sin embargo, esto no quita que sea la acción de organización más usual.

Seguidamente, con respecto a los valores relativos relacionados con la estrategia **divulgación de tareas y responsables** se genera la figura 31.

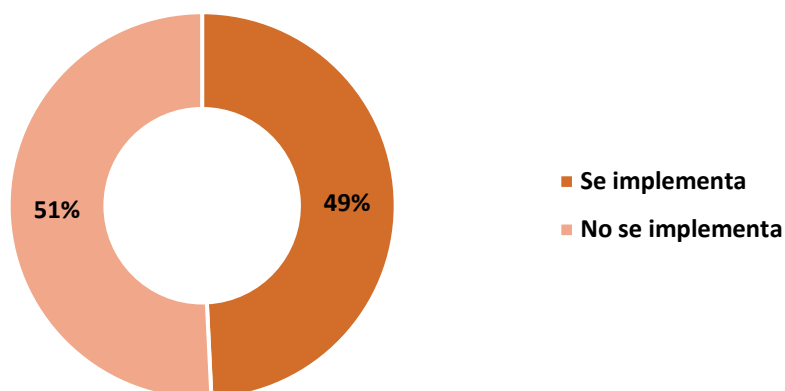


Figura 31. Porcentaje de implementación de la acción de estrategia: Divulgación de tareas

Nota: Abarca, 2023, elaboración con base en la información recopilada en el Liceo de Aserrí.

En este caso la figura 31 muestra que el 49% de las personas entrevistadas consideran que practica la **divulgación de tareas** como estrategia de organización dentro del Liceo de Aserrí; a partir de la figura se evidencia que se pierden 8 puntos porcentuales respecto a la estrategia **identificación y asignación de tareas**, que es la que se supone le da origen; sin embargo, las diferencias de opiniones entre si se aplica o no esta estrategia de organización es solamente de un 2%, siendo un valor tan bajo no puede considerarse como significativa.

Continuando con el análisis de la etapa de organización dentro del proceso administrativo se calcula con base en la figura 29 el promedio entre las respuestas registradas, obteniendo como resultado un valor de 21, esto nos permite considerar las estrategias de organización que se encuentran por encima o por debajo de este valor. En este sentido se puede notar a partir de la figura 29 que por de encima de ese valor resta por analizar la estrategia **estructuración del trabajo por desarrollar**, que ocupa un tercer lugar en importancia dentro de las estrategias de organización aplicadas por el Liceo de Aserrí para la implementación del MECEC. Para analizar esta estrategia de organización se genera la figura 32.

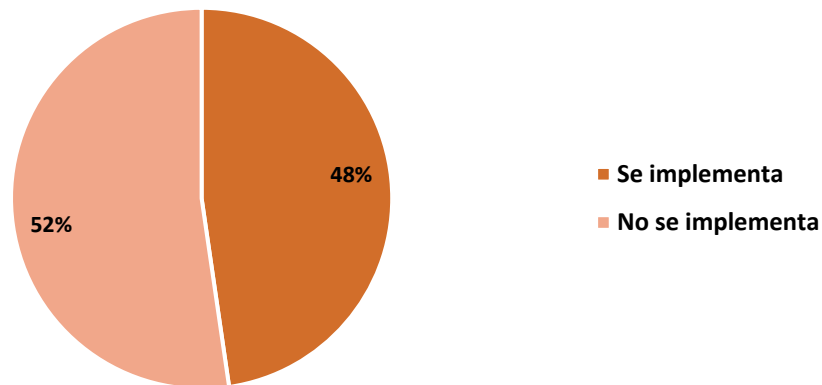


Figura 32. Porcentaje de implementación de la estrategia de organización estructuración del trabajo por desarrollar

Nota: Abarca, 2023, elaboración con base en la información recopilada en el Liceo de Aserri.

A partir de la figura 32, se puede notar que el 48% de los sujetos investigados consideran que el trabajo que se les asigna se estructura por parte de la gestión, sin embargo, llama la atención la gran diferencia que resulta al comparar los valores con la estrategia de organización **redacción de procedimientos para la ejecución de tareas**, estrategias que están estrechamente relacionadas.

Para finalizar con la presentación de los datos obtenidos por los docentes en este subapartado, se presentan las estrategias de organización con menor frecuencia absoluta que se encuentran estrechamente ligadas a las acciones anteriores como lo son la **redacción de procedimientos para la ejecución de tareas**, presentada en la figura 33 y la **asignación de recursos para el desarrollo de actividades** presentada en la figura 34.

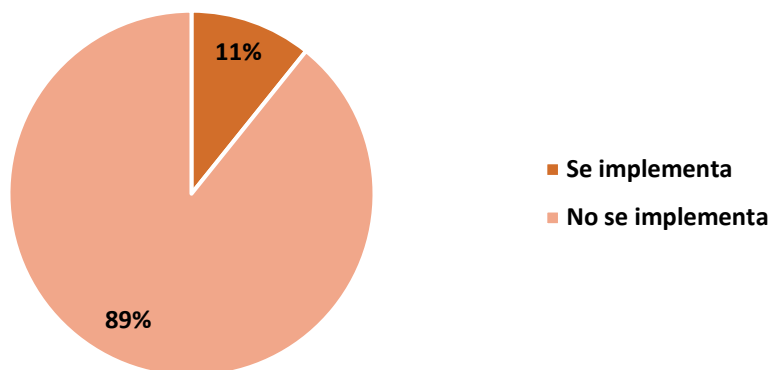


Figura 33. Porcentaje de implementación de la estrategia de organización: Redacción de procedimientos para la ejecución de tareas

Nota: Abarca, 2023, elaboración con base en la información recopilada en el Liceo de Aserrí.

Con base en la figura 33, se evidencia que esta es una estrategia poco utilizada para la implementación del MECEC en el Liceo de Aserrí, apenas superando un decil de los datos. Dejando claro que cada uno realiza las tareas que se le asignan de la manera que cree conveniente de acuerdo con su formación profesional o experiencia.

Al respecto es importante destacar que la diferencia entre la frecuencia absoluta correspondiente a esta estrategia de organización y la más frecuente es de 27, un valor que resulta significativo y que implica que el proceso de reconocimiento y asignación de tareas para el logro de los objetivos no cuentan con un sustento procedimental que permita llevarlas a cabo de manera exitosa.

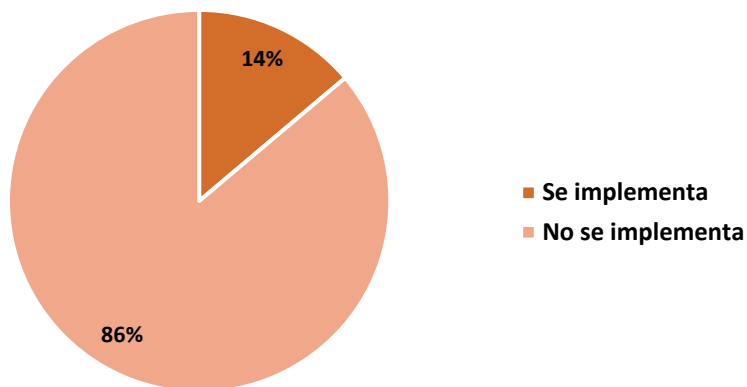


Figura 34. Porcentaje de implementación de la estrategia de organización: Asignación de recursos para el desarrollo de actividades

Nota: Abarca, 2023, elaboración con base en la información recopilada en el Liceo de Aserrí.

De acuerdo con la figura 34, la mayoría de los sujetos de investigación desconocen el recurso financiero con que cuentan para el desarrollo de las actividades y tareas que le son asignadas. Este dato en términos relativos corresponde al 86% de las personas entrevistadas, este valor es un dato muy significativo cuando se considera que para poder llevar a cabo actividades se requiere de recursos de distintas naturalezas como humanos, materiales, financieros, tecnológicos entre otros.

Al final de la tabla se ubica la estrategia **simplificación del trabajo mediante la disminución y la duplicidad de funciones**, siendo este el menor valor absoluto de la figura 29, se calcula la mayor diferencia entre los datos conocidos como máximos y mínimos obteniendo 30 como valor representativo para el rango o recorrido, obteniendo que en esta etapa del proceso administrativo las respuestas obtenidas también muestran gran variabilidad, de modo que existen hasta 30 personas que difieren entre las respuestas señaladas.

En segunda instancia respecto a las estrategias de organización ejecutadas por el Liceo de Aserrí para la implementación del MECEC, los miembros del Comité de la Calidad de la Educación institucional destacan los siguientes aspectos:

En primer lugar, respecto a la **identificación y asignación de tareas** D6 (2023) expresa que:

Yo como coordinador académico tengo dentro de mis funciones dar acompañamiento en el ámbito curricular y administrativo al director, y teniendo el panorama de las actividades que se tiene que ir haciendo entonces yo voy delegando a los compañeros los trabajos que se deben ir desarrollando, doy instrucciones para que sean comunicadas a los demás miembros de los comités y de los departamentos.

Además, según D2(2023), “Básicamente el coordinador académico nos ha asignado tareas específicas a cada uno de los miembros, él las define y nos las comunica por correo electrónico, reuniones y por WhatsApp” además D1(2023) explica: “Todos los meses nos reunimos, se nos asigna trabajo individual, y luego en consenso comparamos, todas esas tareas se hacen fuera de la jornada laboral, cada uno en su casa”.

Por otra parte, para D6 (2023) explica:

Cuando asigna las tareas el aspecto más preponderante en su decisión es las habilidades del personal: Puede ser una persona muy titulada, pero no puede estar en equipo o no puede comunicarse correctamente con los demás compañeros, entonces no es viable, por ejemplo, tenemos un compañero experto en graficación y otra con facilidad de la palabra, entonces yo sé que cuento con ellos para delegarles actividades y tareas relacionadas con esos aspectos.

Con respecto a el **establecimiento y socialización de relaciones entre individuos y departamentos, dejando claro el nivel jerárquico**, D4(2023) explica que, “Lo que hay es un liderazgo, se delegan las funciones por comité o departamento, existe un coordinador general que es el académico y él es quien va delegando a los demás coordinadores”. Además, D3(2023) coincide al opinar “El coordinador académico es el que ha estado a cargo en los últimos tres años que llevamos detrás de ese modelo, él asigna las tareas, las comunica y a él mismo se le reportan” Según D4 (2023), “Una vez que el coordinador delega tareas, usted como coordinador tiene que ir e informarles a sus compañeros y distribuir funciones, funciona como una cadena; a veces no queda claro y hay que andar consultando la información”.

Según D6 (2023), “Una vez ejecutadas las tareas los resultados deben ser presentados a mi persona para ser analizados y la toma de nuevas decisiones, basado en lo que indican los cuadernillos del modelo”. En concordancia D2(2023) añade “No hay

como una jerarquización como tal, el coordinador académico pues si él nos informa, nos solicita las tareas, y los demás todos tenemos que hacer el mismo trabajo, en los departamentos los coordinadores siempre somos los mismos”, sin embargo, comenta que desconoce el por qué o la forma en que se eligen los coordinadores; “Creo que debería existir una rotación, siempre es bueno, hay personas que pueden aportar ideas nuevas y se evita la recarga de trabajo”.

En relación con la **simplificación del trabajo mediante la disminución de la duplicidad de funciones**, para D6 (2023) lo que existe es el recargo de funciones:

Hemos tratado de ser equitativos, que no sea siempre lo mismo, aquí la mayoría de los docentes tiene facilidad de palabra, entonces cuando hay que realizar actividades en reuniones, por ejemplo, incluso yo me he ido haciendo a un lado, los ayudo a coordinar para evitar que digan que soy solo yo el que lleva eso, sino que entiendan que es un equipo.

Sin embargo, D5(2023) expresa: “Las tareas las define y las asigna la dirección, él tiene su grupo de trabajo, casi nunca nos pide ayuda, solo cuando hay actividades grandes por ejemplo un bingo, entonces ahí si hay que venir a ayudar”.

Además, D4(2023) aclara: “Eso depende del departamento, aquí en mi departamento todos vamos por partes iguales, son muy colaboradores”. Por su parte D3(2023), expresa que se distribuyen las tareas bajo el criterio de intensidad, “Bajo el criterio de responsabilidad, los que son más responsables son los coordinadores y no precisamente son los que hacen el trabajo, sino que son los que están detrás pidiendo y buscando, el coordinador eso es lo que hace mover la manada”.

Por su parte, D1(2023) expresa que:

Hay cosas que se deben corregir a nivel curricular que mejorarían la calidad, por ejemplo, esto de las Habilidades o competencias para la vida que hay que incluir en el planeamiento, ¿por qué todos tenemos que trabajar la misma?, se debería poder trabajar en distintas competencias al mismo tiempo y no estar trabajando todos en lo mismo.

Por otro lado, respecto a la **estructuración del trabajo por desarrollar**, D6 (2023) señala que:

Yo también formo parte del comité circuital, a ese nivel se encontraron muchas diferencias, por lo que se creó un esquema de las actividades que debe presentar el modelo en todas las etapas, consideramos lo que dicen los librillos y este esquema nos permite llevar un orden, con esa lista vamos dando un chequeo de si las tareas se han cumplido o no.

Por su parte D3(2023) señala que: “En ocasiones se nos brinda un machote de trabajo, luego él junta todo y hace un solo documento, todo nace de él y se devuelve a él mismo” por su parte D2 agrega: “Nos dan los lineamientos de qué es lo que tenemos que hacer”.

Referente a la **asignación de recurso para el desarrollo de actividades**, D6 (2023) agrega que:

Lo que indica, es que se tiene que hacer la cotización, se analiza cuanto presupuesto necesita la necesidad que se va a cubrir, con esa información hay que reunirse con la junta para ver si es factible y determinar a cuantos años es realizable, se puede ir avanzando anualmente para lograr el objetivo.

Al respecto D5 (2023) expresa: “Cuando se nos asigna alguna actividad por ejemplo un acto cívico, tenemos que sacar de nuestro bolsillo el dinero para cubrir los gastos, siempre por persona ponemos un monto”, en el mismo orden de ideas, D4(2023) señala que, “Eso es lo que yo he hablado con el director, sin recursos es muy difícil participar, pero la respuesta es que tenés que hacerlo; no es voluntario es obligatorio y vos tenés que ver que haces para ver como consigues lo que necesitas” por otra parte, D3 (2023) agrega respecto a la asignación de los recursos: “Cero recursos, todavía no hemos llegado a la etapa de implementar actividades para el MECCEC, todavía no hemos dicho quien aporta el presupuesto porque no hemos llegado a las actividades propias, si se hace una merienda la pagamos nosotros”, agrega que incluso el Ampo se forró con recursos del personal y no con recursos que la institución, por su parte D2 (2023) concuerda en que “no hemos desarrollado actividades que impliquen gastos, en caso de requerirlos necesitaríamos coordinarlo con la Junta”.

Con base en lo expuesto por D5, D4 y D3 (2023), se expone que el tema de recursos es un tema que les parece trascendente pero que es una incógnita en el trabajo

que realizan, dado que no cuentan con los recursos o desconocen la forma en que pueden obtenerlos para llevar a cabo las tareas que se les encomiendan.

En tercer lugar, se presenta los datos aportados por el gestor respecto a las acciones de organización que se desarrollan en el Liceo de Aserrí para la implementación del MECEC.

Respecto a la **identificación y asignación de tareas para el logro de objetivos** D7 (2023) señala que:

Existe una persona responsable de asignar las tareas referentes al MECEC, que ocupa el puesto de coordinación académica de la institución, él tiene mucha experiencia en esta rama, entonces el compañero cuando encuentra que el MECEC hay alguna carencia o alguna información que no está completa o algo que nos falta, entonces él procede a hacer la reunión pertinente, ya sea con los estudiantes, los padres de familia o los profesores para traer esos datos que nos faltan y así completar cuadros o información.

Además, D7 (2023) explica que:

No son tareas individuales, sino que por ejemplo, hoy el coordinador lleva el Ampo del MECEC, a nivel de circuito nosotros somos la institución que está mejor, tenemos todo completo, eso nos llena de satisfacción y alegría porque nos están diciendo que somos los mejores, que estamos haciendo bien las cosas, eso quiere decir que el equipo de trabajo que está en la calidad está trabajando muy bien, es más, el compañero coordinador institucional es el coordinador del circuito, él es el que está revisando los ampos de las demás instituciones para ver que les falta, para ver que pueden mejorar, entonces eso dice mucho del trabajo en equipo que se está haciendo aquí y del trabajo bien coordinado que se hace para lograr los objetivos del MECEC.

Por otra parte, en relación con la acción de organización **establecimiento y socialización de relaciones entre individuos y departamentos, dejando claro el nivel jerárquico**, al respecto D7 (2023), expresa:

Yo tengo una política, siempre lo he dicho, aquí todos somos un equipo, aunque yo sea la cabeza de la institución creo que los aportes, el conocimiento de los compañeros de cada una de las áreas que desempeñan es importantísimo, entonces

yo siempre he creído que la comunicación y el diálogo son las raíces para que esto funcione, aquí no se trata de quien manda más o quien manda menos, sino que la carreta se jale parejo.

En relación con la estrategia de organización **asignación de recursos para el desarrollo de actividades**, D7 (2023), explica:

Cuando se hace el plan anual de trabajo, el famoso PAT, el director junto a la junta distribuye el dinero en los diferentes rubros, limpieza, electricidad, pagos de servicios públicos, infraestructura, seguridad, después que se tomó el acuerdo de como distribuirlo, se debe presentar al siguiente consejo de profesores como quedó el presupuesto y posteriormente queda un acta de consejo y se envía al departamento de juntas de la regional para ser aprobado.

Para finalizar haciendo referencia a la estrategia de organización **simplificación del trabajo mediante la disminución de la duplicidad de funciones**, D7 (2023) menciona al respecto: “Me parece a mí que no se repiten procesos, lo que sí se repite son personas, puede haber una persona que pertenece a la calidad y puede estar metido en actividades sociales también”.

Como cuarto y último punto en el análisis de las preguntas cerradas y con base en lo expuesto anteriormente por los miembros del comité, el gestor y la teoría se presenta un análisis personal de las estrategias de organización que se desarrollan el Liceo de Aserrí para la implementación del MECEC.

En este sentido, queda en evidencia que en el Liceo de Aserrí para la implementación del MECEC quien identifica las tareas y quien las asigna corresponde a la misma persona: el coordinador académico representado como D6. Al respecto parafraseando a Cedeño (2013), los objetivos deben ser operativizados en acciones concretas, así entonces, queda claro que en el Liceo de Aserrí se practican las estrategias: **identificación y asignación de tareas a los colaboradores, y divulgación de tareas y responsables** de forma frecuente, sin embargo, los aspectos que influyen para la asignación de tareas no están relacionadas a factores académicos o de formación y experiencia profesional, sino que más bien responden a habilidades mostradas por el personal al que se asignan.

En relación con el **establecimiento y socialización de las relaciones entre individuos y departamentos, dejando claro el nivel jerárquico**, en el Liceo de Aserrí es el coordinador quien define las tareas que debe realizar cada departamento o comité para la implementación del modelo a nivel institucional y las comunica a los coordinadores para que estos a su vez trasladen la información a los miembros, mostrando una jerarquía en cascada. En este sentido, Cedeño (2013), explica que “La estructura es el medio para realizar las acciones concretas, para ejecutar los planes de acción para lograr los objetivos, para poner por obra la estrategia.” (p.218). Dejado claro la necesidad de establecer una estructura organizacional más equilibrada que permita que el trabajo sea distribuido de manera equitativa procurando la eficacia y la eficiencia institucional.

En consecuencia, aunque las tareas han sido definidas, la comunicación de éstas no está siendo suficientemente clara, tampoco existe una línea jerárquica clara, lo que produce una brecha entre las tareas y las personas responsables. En virtud de lo anterior se comprende que existe una cascada de asignación de tareas que no es eficiente, evidenciando una **estructuración del trabajo por desarrollar** débil. Con base en lo referido por los miembros del comité queda claro que existe una carga sobre el puesto del coordinador académico para la implementación del MECEC, esto surge como consecuencia del análisis realizado de las acciones anteriores, en las que en todas se señala al coordinador académico como responsable. Lo anterior indica que existe un grado de recargo en la asignación de tareas a un grupo en particular que el gestor considera capacitado con base en sus habilidades.

En este sentido, para Cedeño (2013), “La estructura muestra -quién hace qué, -quién decide qué, -quién depende de quién, -quién debe trasladar a quién, -qué materiales, información, apoyo, decisiones” (p.218) Es decir, las tareas deben emanar del mismo seno institucional pero no es suficiente saber cuáles son las tareas y los responsables, sino que toma relevancia la forma en que deben ejecutarse, ligando esta estrategia de organización directamente con la **redacción de procedimientos para la ejecución de las tareas** para el logro de los objetivos relacionados con la implementación del MECEC.

En consecuencia y a manera de síntesis, resalta una idea importante de considerar en este análisis y en comparación con la estructuración del trabajo que se ejecuta en el

Liceo de Aserrí y las estrategias de organización que ya han sido mencionadas, para Cedeño (2013), “Hay un síntoma de estructura deficiente, “Una estructura de cadenas de mando más largas de lo debido es ineficiente” (p.231); característica antes descritas en la realidad educativa del Liceo de Aserrí; otro síntoma es “Celebrar un número de reuniones con un excesivo número de participantes” (p.232), sin embargo, en el Liceo de Aserrí, existe una falta de reuniones que permitan coordinar correctamente los procesos; por otro lado “Los puestos sobrecargados de actividades o decisiones son un síntoma de mala estructura” (p. 232) entre otras; lo anterior resalta que en el Liceo de Aserrí los sujetos de investigación coinciden en que existe un recargo de funciones sobre las personas que han demostrado mayor compromiso institucional, siendo una muestra de la organización ineficaz que existe en esta etapa del proceso administrativo institucional.

Pero no todo está mal, respecto a la estructura organizacional, Cedeño (2013), explica que: “ En primer lugar se puede agrupar el personal en gajos o grupos especiales” (p.221), parafraseando al autor, cada uno de estos grupos debe tener un delegado que será el encargado de recibir instrucciones de trabajo y de dar cuentas; aspecto que se encuentra presente dentro de la organización del Liceo de Aserrí; consecuentemente, es importante que cada uno de los miembros de cada equipo de trabajo, en el caso del Liceo de Aserrí hablamos de departamentos y comités tenga claro cuál es su trabajo y la forma en que él se relaciona con el trabajo que realizan los demás, es decir cada uno debe trabajar desde su especialización, realizar actividades concretas que permitan el logro de objetivos no personales sino institucionales por lo que también debe tener claro a quién le debe reportar el avance de las tareas realizadas, estos son aspectos por mejorar; en este sentido los conceptos que introduce Cedeño (2013) cita “Ha aparecido en escena el concepto de delegación de autoridad” (p.221). Como se explicó en la primera etapa: acciones de planificación, en el Liceo de Aserrí se forman grupos por departamento y por comité, delegando a cada uno un coordinador.

En concordancia Cedeño (2013) cita: “Se le puede asignar una actividad al gajo que supervisa un determinado ejecutivo, si está interesado en ella de modo especial y tiene capacidades comparativamente mayores que sus colegas para dirigirla.” (p.222) Consecuentemente con lo expuesto por los sujetos de investigación, se afirma que existe

la cadena de mando, pero, desde su punto de vista logran verse como compañeros de trabajo.

Retomando la estrategia de organización **redacción de procedimientos para la ejecución de tareas**, la cual encabeza la parte baja de la figura 29, en este sentido, se puede decir que una herramienta útil es el diagrama de flujo, si bien para el Modelo existe un diagrama de flujo, este hace referencia al MECEC y no a la forma en que se debe implementar desde la gestión directiva de la institución educativa; sin embargo, utilizar un diagrama de flujo para una tarea simple es caer en una mala estructura del trabajo como lo citó Cedeño anteriormente, en este caso es importante que para cada tarea asignada al menos quede claro la forma en que debe realizar, los tiempos máximos en que debe ejecutarse y los recursos de los que se dispone para poder desarrollarla. Además, es importante recalcar que en Liceo de Aserrí no se encuentra una estandarización de tareas como tal que incluyan un paso a paso para su ejecución.

Cabe aclarar que esta acción de organización no se refiere a tareas simples, sino a tareas fundamentales de las que depende la calidad del servicio que se brinda, con la finalidad de asegurarse que sean realizadas de manera correcta, de manera oportuna y con base en lo establecido las leyes y reglamentos, esto evitará que se requiera repetir los procesos por su mala ejecución, o que los resultados no sean confiables por haber sido contruidos sobre información incorrecta o que no esté apegada a la realidad institucional.

Para finalizar, respecto a la **asignación de recursos**, cabe destacar que es un tema difícil de tratar, como evidencia es una estrategia ubicada en la penúltima posición de la figura 29, dejando claro que si bien, se les asignan tareas a los equipos de trabajo los mismos desconocen los medios de los cuales disponen para lograrlos. Para Gutiérrez y Godoy (2022) “Se requiere de un presupuesto para hacer frente a las necesidades que conlleva la administración de una empresa” (p.99); si bien el presupuesto es una parte importante de la etapa anterior planeación, es en esta etapa donde el dinero se ejecuta para el desarrollo de las actividades para las cuales fueron dispuestos en la etapa anterior, en otras palabras es el que permite operacionalizar los objetivos institucionales, convirtiéndose en un aspecto indispensable, de lo contrario los planes quedarán en el ámbito intelectual que le dieron naturaleza y será imposible concretarlos.

6.3.2.2. Estrategias de organización que pueden ser incorporadas por el Liceo de Aserrí al proceso de implementación del MECEC para la mejora de la calidad educativa a nivel institucional

En primer lugar, se presentan en la figura 35, los datos obtenidos mediante el cuestionario aplicado a los docentes del Liceo de Aserrí con relación las estrategias de organización que pueden a futuro ser incorporadas dentro del proceso de implementación del MECEC.



Figura 35. Estrategias propuestas por los docentes para ser incorporadas en la etapa de organización para la implementación del MECEC en el Liceo de Aserrí

Nota: Abarca, 2023, elaboración con base en la información recopilada en el Liceo de Aserrí.

De la figura 35 se puede destacar que existe una necesidad de mejorar la forma en que son comunicadas las tareas que se asignan al personal, los sujetos de

investigación consideran que esta acción debe ser incorporada, sin embargo es importante aclarar que ya se encuentra contemplada dentro de la acción de organización identificación y asignación de tareas para los colaboradores, reafirmando el divorcio en las líneas de mando y que la cadena de información que existe a la hora de asignar las tareas no esta siendo clara ni suficiente ante los ojos del personal. Por otra parte, a partir del gráfico se puede extraer que los sujetos de investigación no consideran que las problemáticas que se presentan en esta etapa estén relacionadas con la falta de compromiso del docente, siendo esta la acción propuesta con menor frecuencia absoluta.

Por otro lado si se suman las frecuencias absolutas de las acciones propuestas directamente relacionadas con acciones de organización que ya estaban establecidas en el área de las preguntas cerradas como los son mejores estrategias de socialización, asignación clara de recursos, distribución equitativa de funciones, coordinación entre departamentos e involucrar más al personal se obtiene como frecuencia acumulada 40, por lo que la mayoría de las personas hacen referencia a que las acciones de organización que se mencionaron en las preguntas cerradas deben ser sometidas a procesos de mejora en el Liceo de Aserrí para la implementación del MECEC.

Por otro lado, si se analizan las acciones propuestas que tienen relación o que dependen directamente del recurso docente se obtiene un valor de frecuencia acumulada de 51, en términos porcentuales esto equivale a más del 75% de los sujetos investigados, por lo que el Liceo de Aserrí tiene la oportunidad de mejorar esta etapa a corto plazo considerando que es un factor interno y del cual dispone.

En segundo lugar, se presenta los datos destacados por lo miembros del Comité de la Calidad de la Educación institucional, quienes señalan los siguientes aspectos.

Según D2 (2023),

Pienso que se debería involucrar más al personal, que no sea un trabajo hecho solo por los coordinadores, hay mucho personal que desconoce totalmente todo esto, se debe incorporarlos más al trabajo para que sea algo de todos, igual a los padres.

Opinión que comparte con D4 (2023), “Por lo menos deberían de tomarnos en cuenta a todos los docentes para realizar las actividades, pero no, eso aquí no se hace.”, en este sentido D5 (2023), agrega que: “Se necesita más trabajo en equipo, más apoyo

de la dirección y de la Junta Administrativa en la parte económica, sino hay dinero es imposible, a los estudiantes hay que motivarlos con premios etc.”

Por su parte D3 (2023),

Creo que, si se puede mejorar, pero él (D6) es muy carga, no creo que necesite que le ayuden, el todo lo tienes listo, nada más es que cada uno de nosotros hagamos nuestra parte y se lo enviemos en el tiempo establecido y la próxima ya el trae todo.

Para finalizar, D6 (2023),

Yo pienso que existe un divorcio entre el plan de mejoramiento y el plan operativo de la junta administrativa la idea de ellos es que todo vaya de la mano, pero la junta a veces omite el plan de mejoramiento. Se les da la libertad a las instituciones y no existe un orden para realizar el trabajo.

En tercer lugar, respecto a las acciones de organización que pueden ser incorporadas el gestor señala que:

Creo que la cruz (FODA), esto es muy importante, conocer la comunidad en la que se convive, de ahí se parte para lograr objetivos importantes o los alcances que se puedan obtener, eso nos permite conocer las acciones concretas que se pueden realizar para llenar esas necesidades

Con base en lo expresado por los docentes, miembros del comité y el gestor, además en consideración de la teoría se considera que las estrategias de organización que se practican en el Liceo de Aserrí serían suficientes para desarrollar la etapa con éxito sin embargo, existen grandes problemas o conflictos que provocan que las acciones de organización que se desarrollan no sean suficientes, generando una percepción de necesidad de incorporar otras acciones distintas pero que en realidad las mismas corresponden a las que ya se están implementando de forma ineficiente, por lo que se constituyen más bien en la necesidad de mejorar los procesos y las estrategias existentes.

Por otra parte, resulta interesante, entender la necesidad que sienten los sujetos de investigación a ser tomados en cuenta en los procesos de organización y en especial al desarrollo de actividades, evidenciadas en las estrategias propuestas como coordinación entre departamentos, niveles y hasta la distribución de tareas; en este

sentido Gutiérrez y Godoy (2022) explican que: “El deber que tiene todo trabajador u órgano administrativo con cumplir todas las tareas encomendadas y rendir cuentas de su ejecución a la autoridad correspondiente” (p.158), además establece que: “Cada trabajador debe recibir órdenes de un único superior dentro de la organización. Por ejemplo, si un trabajador tuviera dos jefaturas o superiores, se podría incurrir en contradicciones lo que afectaría el desempeño organizacional”. (p.158)

En consecuencia las tareas deben ser desarrolladas por los trabajadores, mediante la operacionalización correcta de los equipos de trabajo, de manera que la recarga de funciones sobre las personas que son consideradas por el gestor o su grupo de trabajo cercano, como las más comprometidas con la institución puedan cumplir con su tarea y permitan al tiempo a los demás miembros de la institución aportar a los procesos que se desarrollan para la implementación del MECEC, dejando claro que este es un modelo que involucra a toda la comunidad educativa, que depende no solo de factores internos sino también externos y que está siendo relegada a la ejecución de acciones concretas de un grupo reducido cercano al gestor.

Para finalizar se puede incluir dentro de las estrategias de organización la creación de un organigrama que permita comprender de manera gráfica la estructura institucional, en este sentido Gutiérrez y Godoy (2022) explican que “Dentro de la estructura de una organización, se encuentran las direcciones, los departamentos, las áreas, las unidades, los puestos de trabajo, entre otros, que pueden visualizarse en un organigrama” (p.147); esto permitiría al personal conocer su posición y comprender de mejor manera las tareas que le son asignadas y el para qué las desempeña y una mejor visualización de las líneas de mando.

6.3.2.3. Forma en que se coordinan las estrategias de organización durante el proceso de implementación del MECEC

En primer lugar, se presentan en la figura 36, los datos obtenidos mediante el cuestionario aplicado a los docentes del Liceo de Aserrí con relación a la forma en que se coordinan las acciones de organización dentro del proceso de implementación del MECEC.

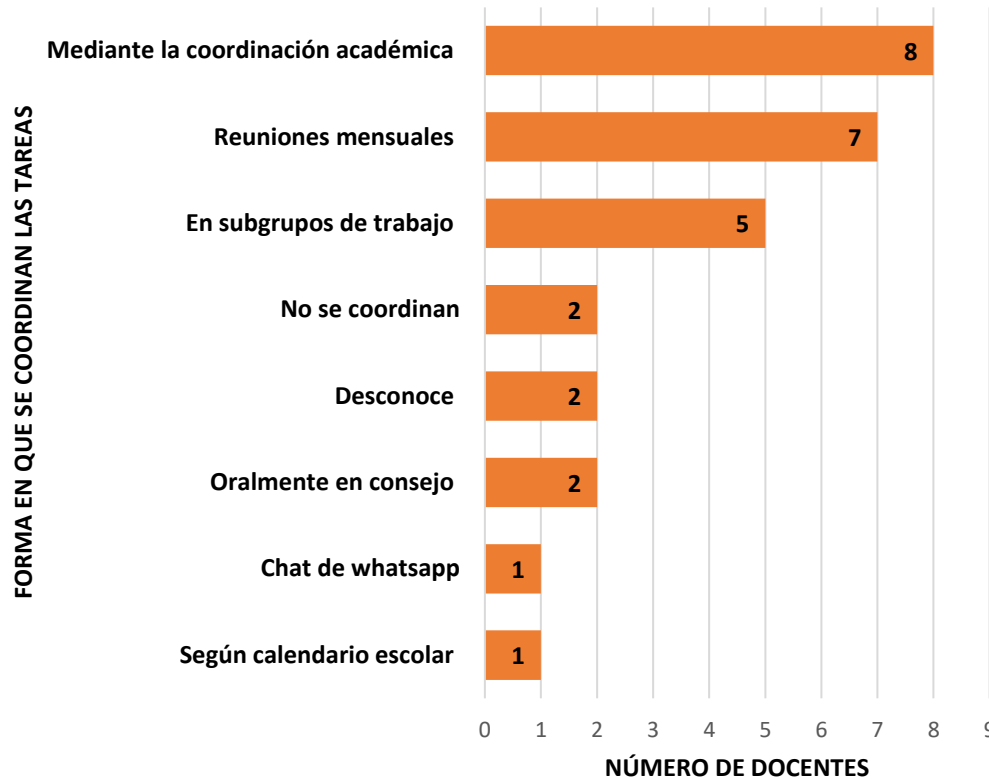


Figura 36. Forma en que se coordinan las tareas por realizar dentro de los equipos de trabajo en el Liceo de Aserrí

Nota: Abarca, 2023, elaboración con base en la información recopilada en el Liceo de Aserrí.

Con base en la figura 36 se puede observar que la coordinación académica es el pilar a nivel de organización de las estrategias que se implementan para el proceso de implementación del MECEC en el Liceo de Aserrí, sin embargo, su frecuencia absoluta es sumamente baja respecto al universo de sujetos de investigación, apenas sobrepasando un decil de los datos.

Además, es importante rescatar según la figura 36 que por lo menos dos personas consideran que no se coordinan o que desconoce la forma en que se coordinan las acciones de organización en el Liceo de Aserrí.

Por otro lado, con base en los datos expuestos, resalta la cantidad de personas, que no respondieron a la pregunta; lo cual es una muestra más del desconocimiento del personal docente de la etapa de organización y específicamente de la forma en que

funciona el proceso de organización para la implementación del MECEC en el Liceo de Aserrí.

Además, si se suman las frecuencias absolutas de las formas que involucran al personal sin considerar al gestor y su grupo de trabajo se reduce a una frecuencia acumulada de 12, valor que no representa ni el 25% de los sujetos de investigación, esto es alarmante considerando que son los docentes quienes deben desarrollar las actividades propuestas.

En segundo lugar, se presenta los datos destacados por lo miembros del Comité de la Calidad de la Educación institucional, quienes señalan los siguientes aspectos. Según D2 (2023), “Este año se ha venido incentivando que nos reunamos una vez al mes, a veces es un poco complejo por los horarios, anteriormente todo se coordinaba vía WhatsApp que es lo más práctico por tantos quehaceres que tiene los docentes.”, en este sentido D3 (2023), agrega que: “La mayoría de las veces por WHATSAPP, reuniones presenciales casi no se dan, desconozco como se define el coordinador, siempre se elige coordinador a la persona que mueve al grupo.”

Por otro lado, D4 (2023), menciona que: “Eso viene desde la dirección, el trabajo se recarga solo en el grupo de trabajo, se deberían tomar en cuenta a más docentes.” Sin embargo, no coincide con D5 (2023), quien explica que: “Cada uno sabe lo que tiene que hacer, el coordinador reparte las tareas y todos participan.”

Para finalizar D6 (2023), expresa: “Utilizo diversas estrategias, todo depende de cuál es la tarea y la población meta, puede ser mediante Facebook Life, reuniones, afiches, a través de los coordinadores, o en consejos de profesores.

En tercer lugar, respecto a las acciones de organización que pueden ser incorporadas el gestor señala que:

A nivel de circuito nosotros somos la institución que esta mejor, eso nos llena de mucha alegría porque nos están diciendo que somos los mejores, el compañero Jorge es el coordinador del circuito, el revisa los ampos de las demás instituciones para ver que les falta. (D7, 2023)

Con base en lo expresado anteriormente por los docentes, miembros del comité y el gestor, además en consideración de la teoría respecto a la forma en que se coordinan las estrategias de organización para la implementación del MECEC en el Liceo de Aserrí,

resulta preponderante entender que esta es una parte fundamental, es aquí donde las líneas de mando dejan claro las tareas que deben ejecutarse y la forma en que deben llevarse a cabo, para Gutiérrez y Godoy (2022):

Los trabajadores de una organización tienen una jefatura, dirección o supervisor a la cual deben reportar su trabajo, o bien, acatar disposiciones laborales de parte de ellos. La cadena de mando se refiere justo a eso. No importa en qué nivel de la organización se encuentre un trabajador, éste siempre sigue las disposiciones de un superior y ese superior le reporta a otro superior de otro nivel de la estructura organizacional; y, así, cuántos niveles existan en la estructura organizacional. (p.157)

En consecuencia, este es un punto significativo por mejorar dentro de la etapa de organización que se desarrolla en el Liceo de Aserrí para la implementación del MECEC, generar una visión clara con base en el organigrama que facilite la coordinación y sobre todo la descentralización del trabajo que se realiza es trascendental para lograr que el personal empiece a sentirse incluido dentro del proceso y para lograr reducir la sobrecarga laboral.

Por otra parte, cabe destacar que a niveles básicos como departamentos y comité los medios tecnológicos resultan una opción viable para coordinar actividades básicas y lograr que los miembros puedan establecer puntos de consenso referentes a los plazos, horarios en que deben desarrollar las actividades que les son encomendadas.

6.3.2.4. Criterio que se utiliza para la distribución del trabajo por realizar para el logro de objetivos relacionados con el MECEC

En primer lugar, se presentan en la figura 37, los datos obtenidos mediante el cuestionario aplicado a los docentes del Liceo de Aserrí con relación a la forma en que se distribuye el trabajo para el logro de objetivos relacionados con la implementación del MECEC.



Figura 37. Criterio que se utiliza en el Liceo de Aserrí para la distribución del trabajo por realizar para el logro de objetivos relacionados con la implementación del MECEC

Nota: Abarca, 2023, elaboración con base en la información recopilada en el Liceo de Aserrí.

Con base en la figura 37 se puede establecer que los sujetos de investigación destacan el desconocimiento de la forma en la gestión distribuye el trabajo para el logro de los objetivos relacionados con la implementación del MECEC en el Liceo de Aserrí, siendo este el criterio con mayor frecuencia absoluta dentro de los datos obtenidos, seguido por una distribución por departamentos y por afinidad con el gestor; quedando por debajo con igual frecuencia absoluta aspectos directamente ligados con el docente, su experiencia, y capacidades.

En segundo lugar, se presenta los datos obtenidos mediante la entrevista realizada a los miembros del Comité de la Calidad de la Educación institucional referente a la forma en que se distribuye el trabajo para el logro de objetivos relacionados con la implementación del MECEC en el Liceo de Aserrí, destacando los siguientes aspectos:

Según D1(2023) “El compromiso mostrado por el personal. Eso genera una recarga de trabajo”, además D2 (2023) señala que: “Normalmente uno sabe quiénes son los más responsables y se le solicita que ayude con esto, en Estudios Sociales el proceso electoral estudiantil nos recae y siempre hay muchas disposiciones para trabajar, nadie ha expresado su molestia.”

Por D3 (2023), “El trabajo se distribuye bajo el criterio de intensidad, los que son más responsables son los coordinadores, y no necesariamente son los que hacen el trabajo, el coordinador mueve la manada.”

Por otra parte, en tercer lugar, se destaca lo expresado por el gestor al respecto. Para D7 (2023):

Con base en las habilidades, puede ser una persona muy titulada pero no puede trabajar en equipo o no logra comunicarse correctamente con los demás. Se toma en cuenta sus cualidades y a partir de ahí se nombra y se delega. Siempre hemos tratado de ser equitativos que no sean siempre los mismos así evitamos que la gente se canse, yo coordino, pero doy el espacio para que los demás miembros participen.

Con base en lo expuesto anteriormente por lo docentes, los miembros del Comité de la Calidad de la Educación institucional y el gestor, se realiza una interpretación propia a la luz de la teoría. En consideración a lo anterior destaca el antagonismo que existe entre las respuestas aportadas por los docentes y los demás sujetos de investigación; los docentes por su parte destacan por desconocer la forma en que se distribuye el trabajo mientras que los demás sujetos quienes fungen el papel de coordinadores dentro de su departamento indican que se realiza de acuerdo con la responsabilidad y el compromiso que se ha mostrado en la institución.

Por su parte el gestor señala que se delegan de manera equitativa, pero los datos evidencian que existe una recarga de trabajo sobre los coordinadores de departamento que además son miembros del Comité de la Calidad de la Educación institucional. Al respecto es importante destacar que las tareas deben ser distribuidas de acuerdo con lo establecido por ley y de acuerdo con la especialización del trabajo; en este sentido Gutiérrez y Godoy (2022) explican que la especialización “Se refiere a la separación de tareas laborales de acuerdo con el área de conocimiento o especialidad de cada

trabajador, a fin de mejorar la productividad y el desempeño en cada área o departamento de la organización” (p. 149); es decir si la distribución del trabajo se realiza con base en la especialización del recurso humano con que se cuenta se pueden asegurar mejores resultados dentro de la organización impactando el servicio educativo que se brinda y aportándole calidad.

Por otro lado, debe quedar claro que esta es una función del gestor institucional dentro del diseño organizacional, para Jones (2013), citado por Gutiérrez y Godoy (2022), “Los gerentes seleccionan y administran aspectos de la estructura, de forma que la organización controle las actividades requeridas para el logro de las metas” (p. 148) En este sentido en el Liceo de Aserrí se delega sobre el coordinador académico esta función, a partir de esta figura institucional se extiende una distribución hacia los coordinadores de departamento o comité y de ellos a sus miembros; en apariencia parece una práctica de distribución de trabajo bajo una cadena de mando adecuada, sin embargo, finaliza con la asignación de tareas solo a los miembros activos de los comité o departamento, recargando el trabajo que realizan.

6.3.2.5. Fuentes de financiamiento para el desarrollo de las tareas que se asignan para el logro de los objetivos relacionados con el MECEC

En primer lugar, se presenta en la figura 38 los datos obtenidos mediante el cuestionario aplicado a los docentes del Liceo de Aserrí con relación a las fuentes de financiamiento que se utilizan para el desarrollo de actividades relacionadas con el proceso de implementación del MECEC.

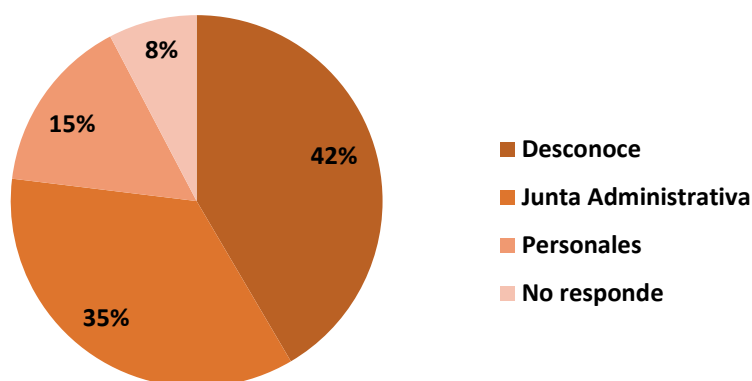


Figura 38. Fuentes de financiamiento para el desarrollo de las tareas que se asignan para el logro de objetivos relacionados con el MECEC

Nota: Abarca, 2023, elaboración con base en la información recopilada en el Liceo de Aserrí.

Es importante observar que según la figura número 38 los docentes con frecuencia desconocen las fuentes financieras que disponen para desarrollar las actividades que le son encomendadas, en segundo lugar existe una conciencia de que la Junta Administrativa es quien debe hacerse cargo de los gastos que implican el desarrollo de las actividades que se desarrollan para la implementación del MECEC en el Liceo de Aserrí; sin embargo en ocasiones aproximadamente el 15% de los sujetos afirma haber tenido que utilizar fondos propios para llevar a cargo la tarea que le ha sido encomendada.

En segundo lugar, se presenta los datos obtenidos mediante la entrevista realizada a los miembros del Comité de la Calidad de la Educación institucional referente a la forma en que se logran financiar las actividades que se desarrollan para el logro de objetivos relacionados con la implementación del MECEC en el Liceo de Aserrí, destacando los siguientes aspectos:

Según D1(2023), “Hasta ahora no hemos tenido que desembolsar.”, D2(2023), “Hasta el momento no ha sido necesario, sin embargo, habría que coordinar con la junta si se necesita. Ambos coincidiendo con D3 (2023).

Por su parte el gestor expresa al respecto:

D7 (2023), “No hemos llegado a esa etapa, apenas estamos por analizar la información para poder decidir qué proyectos y actividades vamos a implementar, pero es evidente que la Junta Administrativa debe hacerse cargo”

Con base en lo expuesto por los distintos sujetos de investigación respecto a las fuentes de financiamiento es importante considerar que las actividades que se establecen para el cumplimiento de los objetivos establecidos por el Liceo de Aserrí para la implementación del MECEC deben ser cubiertos por el presupuesto institucional, en este sentido el MEP (2014), establece que:

Para el mejor desarrollo de los procesos de implementación del Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad de la Educación, las oficinas centrales, direcciones regionales de educación y los centros educativos del Ministerio de Educación Pública contemplarán dentro de su presupuesto, los recursos suficientes para el desarrollo del trabajo basados en las acciones justificadas en su planificación. (p.7)

Aquí recobra fuerza la primera etapa donde se debe tener clara la planificación de las actividades para ser incluidas dentro de los planes anuales y quinquenales de manera que a la hora de llegar a la segunda etapa se puedan organizar y desarrollar de manera oportuna y adecuada, asegurando no solo eficiencia sino eficacia, maximizando el uso de los recursos en pro de la calidad de la educación que se brinda.

Además, con base en la directriz que establece la obligatoriedad de la aplicación del MECEC, los recursos necesarios deben incluirse en el presupuesto institucional.

6.3.3. Análisis de datos correspondientes a la III etapa del proceso administrativo para la implementación del MECEC en el Liceo de Aserrí desde la gestión directiva: Dirección

Antes de iniciar con el análisis se retoma el concepto de dirección como tercera etapa del proceso administrativo y como parte de la implementación que se desarrolla en el Liceo de Aserrí del MECEC, para Gutiérrez y Godoy (2022):

En esta etapa del proceso administrativo, la gerencia, los supervisores y cualquier personal a cargo de autoridad en la empresa deben liderar, dirigir y motivar a los colaboradores para que desempeñen las actividades y tareas encomendadas en

su puesto de trabajo a fin de lograr las metas del departamento donde laboran, así como los de la organización. (p.40)

En este sentido retoma importancia la línea de mando construida en la etapa anterior; además, en esta etapa el manejo de personal es fundamental, es indispensable lograr que los equipos de trabajo se operen de manera efectiva, para lo que se requiere motivación y una excelente comunicación entre los miembros de la organización. Para Gutiérrez y Godoy (2022), “En la actual era, el tema de dirección de los equipos de trabajo es sumamente importante. En este, se destaca la gestión del liderazgo como uno de los factores críticos de éxito en las organizaciones.” (p.41); por lo que el papel del gestor y sus capacidades de líder resaltan en esta etapa, de él depende mantener los equipos de trabajo motivados y comprometidos en el logro de metas y objetivos institucionales.

En consecuencia, el gestor debe conocer su recurso humano, sus necesidades y lo que los mueve dentro de la organización para poder tomar esta información y lograr que se identifique de manera positiva con los objetivos de la empresa. Para Cedeño (2013), “El grupo de trabajo puede convertirse en un aliado o en un enemigo de quien dirige. Una importante tarea de la dirección es descubrir cuáles son los grupos a los que están adheridos los trabajadores de la empresa” (p.339); es aquí donde la capacidad creativa del gestor debe hacerse presente para lograr potenciar estos grupos hacia las metas de la institución de modo que el trabajo que se desarrolle sea natural y no considerado como una carga desagradable, de lo contrario deberá dirigir muchos esfuerzos a controlar estrechamente al personal.

Para Cedeño (2013) “La dirección es el aspecto interpersonal de la administración por medio de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la empresa.” (p.337). Reconociendo así la necesidad de relación que existe entre los miembros de una empresa para poder desarrollar trabajo en equipo.

Además, Cedeño (2013) agrega que:

Para lograr que los subordinados comprendan los objetivos y contribuyan a su alcance, el gerente debe comunicar adecuadamente los objetivos y los caminos por los cuales se los tratará de alcanzar, y motivar a sus subordinados a

empeñarse en el alcance de esos objetivos. Debe ser un líder, esto es un conductor que inspire y mantenga los esfuerzos de sus subordinados. (p.337)

En este sentido queda clara la necesidad de utilizar medios y canales de comunicación oficiales y eficientes que garanticen que la información sobre lo que se debe hacer, los plazos y los recursos con los que se cuenta llegue al encargado de desarrollar la tarea de manera oportuna.

Para la recolección de datos referentes a esta etapa se utilizó un cuestionario a nivel docente y entrevistas a los miembros del Comité de la Calidad de la Educación Institucional y al gestor; de la aplicación de los instrumentos se obtuvo la información que se expone a continuación.

6.3.3.1. Acciones que se desarrollan dentro del proceso de dirección desde la gestión directiva para la implementación del MECEC

En primer lugar, se presenta a los docentes mediante el cuestionario una serie de acciones relacionadas con la etapa de dirección, desde la gestión directiva del centro educativo, como parte del proceso de implementación del MECEC; a cada una de las acciones mostradas se les asignó tres posibles criterios que corresponden a la frecuencia con que se aplican en el Liceo de Aserrí (*siempre- algunas veces- nunca*). Obteniendo los datos que se representan en las figuras 39, 40 y 41.

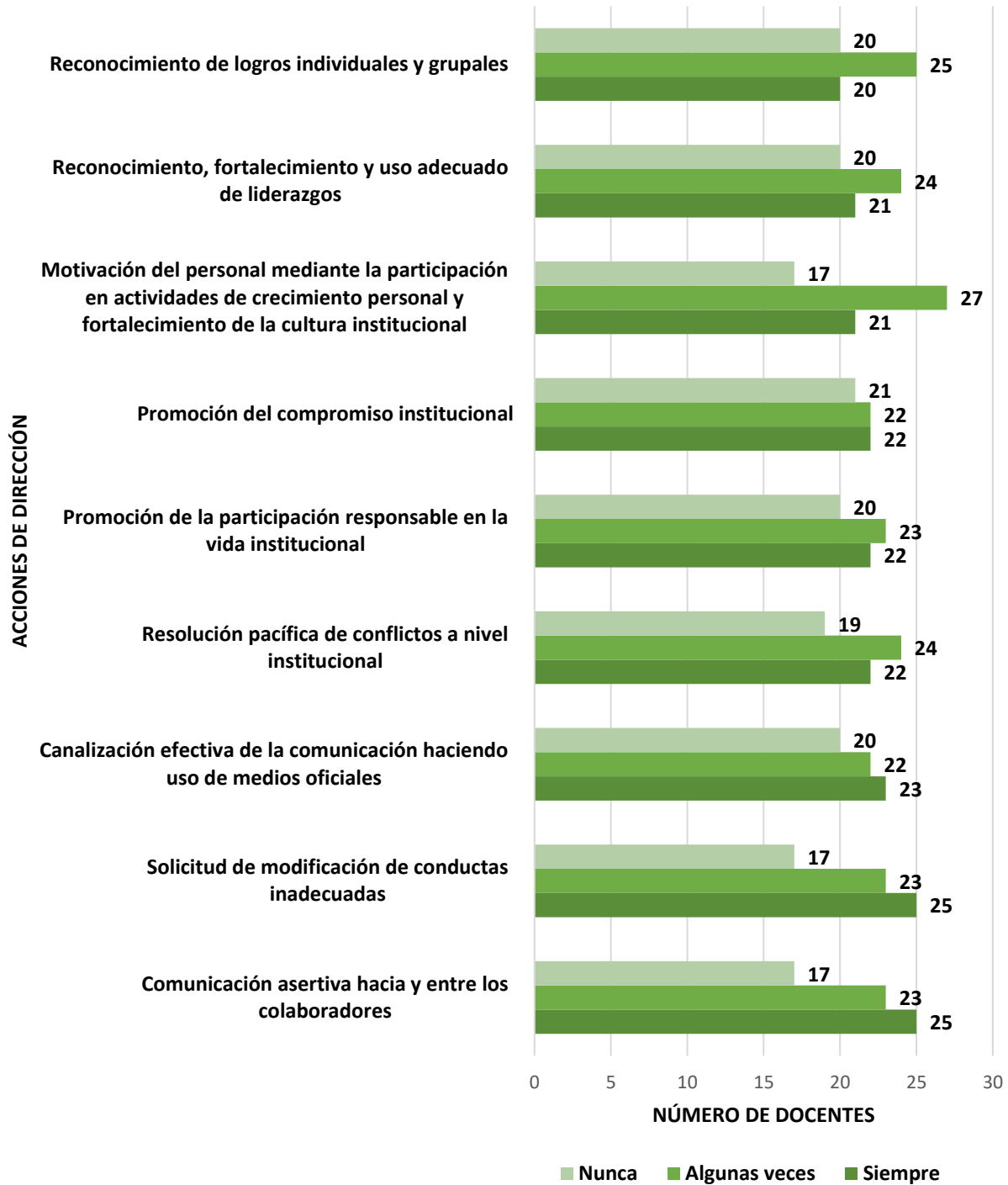


Figura 39. Frecuencia en que las acciones de dirección se aplican en el Liceo de Aserrí
 Nota: Abarca, 2023, elaboración con base en la información recopilada en el Liceo de Aserrí.

Con base en la figura 39 se puede notar que la mayor diferencia de opiniones se obtuvo en la acción de dirección ***motivación del personal mediante la participación en actividades de crecimiento personal y fortalecimiento de la cultura institucional***; seguida de la comunicación asertiva y la ***modificación de conductas inadecuadas a los colaboradores***.

A partir de la figura 39 se genera la figura 40 para destacar las acciones de dirección que nunca se aplican en el Liceo de Aserrí para la implementación del MECEC.



Figura 40. Acciones de dirección que nunca se aplican en el liceo de Aserrí para la implementación del MECEC

Nota: Abarca, 2023, elaboración con base en la información recopilada en el Liceo de Aserrí.

De la figura 40 se puede extraer que la acción de dirección que con mayor frecuencia los docentes consideran no se aplica es la ***promoción del compromiso***

institucional, este valor corresponde a la tercera parte de los sujetos de investigación, por otra parte las acciones consecuentes según su frecuencia absoluta como lo son el **reconocimiento de logros individuales y grupales** y **reconocimiento, fortalecimiento y uso adecuado de liderazgos** al sumar su frecuencia absolutas se obtiene una frecuencia acumulada de 40, indicando que más de la mitad de los sujetos objetos de investigación consideran que no se les reconoce el trabajo que realizan dentro de la institución.

Por otro lado, se presenta la figura 41, generada con base en la figura 39 y en donde se presentan las acciones de dirección que siempre se aplican en el Liceo de Aserrí para la implementación del MECEC según los sujetos de investigación.

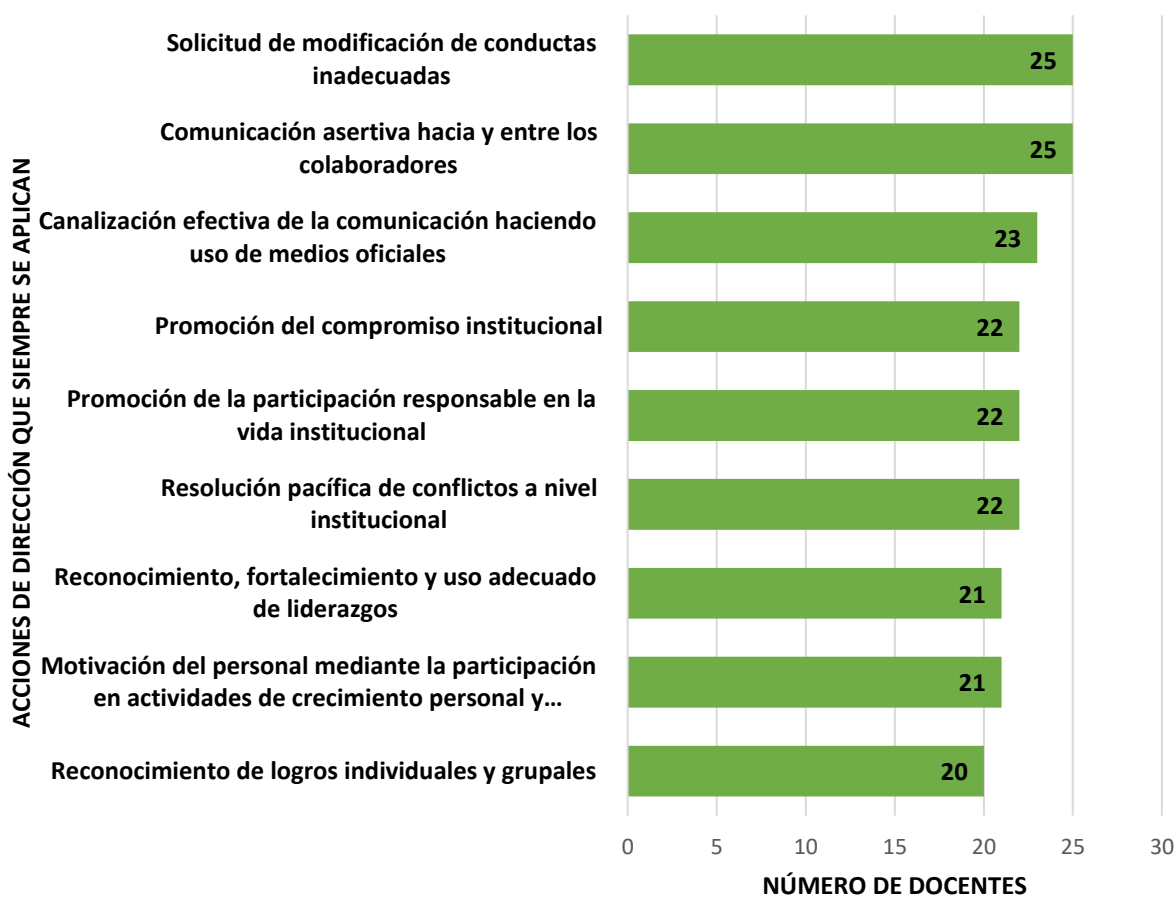


Figura 41. Acciones de dirección que siempre se aplican en el liceo de Aserrí para la implementación del MECEC

Nota: Abarca, 2023, elaboración con base en la información recopilada en el Liceo de Aserrí.

Con base en la figura 41 se puede observar que las acciones de dirección que se aplican con mayor frecuencia es la solicitud de **modificación de conductas inadecuadas** y **la comunicación asertiva hacia y entre los colaboradores**, sin embargo, ambas acciones por sí solas no logran alcanzar el 50% de coincidencia entre los sujetos de investigación, esto indica que ninguna de las otras acciones son lo suficientemente frecuentes como para asegurar que se aplican siempre en el Liceo de Aserri.

Si se realiza una comparación entre las figuras 40 y 41, se puede notar que las dos acciones con menor frecuencia absoluta en la figura 41 coinciden con las de mayor frecuencia absoluta de la 40, dejando en evidencia nuevamente que existe una necesidad de reconocimiento a nivel institucional del trabajo que se realiza de manera individual y grupal.

En segundo lugar, se consulta mediante una entrevista a los miembros del Comité de la Calidad de la Educación institucional, respecto a las acciones de dirección, que se aplican desde la gestión directiva del centro educativo, como parte del proceso de implementación del MECEC; obteniendo los siguientes datos respecto a la acción de dirección referente a la **motivación del personal mediante la participación de actividades de crecimiento personal y fortalecimiento de la cultura institucional**.

Según D1 (2023), “Se realizan actividades, lo malo es que muchas personas se niegan a formar parte de eso, muchos escogen quedarse en el colegio y no compartir. Mas bien uno debería apreciar que se abren estos espacios.” Además, D3 (2023), agrega: “Se realizan actividades como convivios, salidas fuera de la institución para alguna capacitación interna pequeña.”; por su parte D4 (2023), explica que “Las actividades que se desarrollan no son para todos porque algunos no estamos de acuerdo con lo que se hace, dentro de esas estoy yo.”.

Por otro lado, D5 (2023) señala que “He escuchado que hay grupos indispuestos, pero se ha intentado.” D6 (2023) agrega que

Se busca la unión de equipo que la gente este anuente a trabajar, pero por situaciones personales la gente está mostrando resistencia, no quiero hacer más cosas, solo se quiere hacer el mínimo, se ha tratado de hacer convivios fuera de la institución para ir formando unión entre el personal, así es como se puede lograr

y lo he visualizado, la gente regresa más anuente. Interviene mucha la forma en que uno pida cosas.

En relación con la **comunicación asertiva hacia y entre los colaboradores** los miembros destacan las siguientes ideas.

Según D1 (2023), “Los tres miembros que considero autoridades son personas muy asertivas” y para D3 (2023) “Siempre hay apertura.”; sin embargo, D4 (2023), “No existe comunicación asertiva con la gestión, entre docentes un poco, y entre padres y docentes depende del docente.”, además D5 (2023) agrega que “Si existe, pero en ocasiones la dirección falla en la escucha activa a los profesores.”.

Por otra parte, con respecto a la **canalización efectiva de la comunicación haciendo uso de los medios oficiales**, D6 (2023) explica que

Se dan malentendidos, antes no se pasaban las circulares porque eran las conserjes quienes pasaban las circulares, en el 2018 se tomaron medidas como uso obligatorio del correo MEP y se comenzó a pasar todas las comunicaciones y circulares al correo MEP, se instauraron las redes sociales que si bien no son oficiales nos han facilitado el llegar a la comunidad.

En este sentido, D1 (2023) expresa que “Si llega, pero a veces no podemos estar al tanto de que la información llega de inmediato, hay periodos de notificación.” Además, D2 (2023) expresa que “A veces se recibe información por WhatsApp y uno no está pendiente del teléfono”.

Por su parte D3 (2023) cita que “Siempre correo MEP y se usa el grupo de WhatsApp como apoyo al correo” en concordancia con D4.

En relación con la **resolución pacífica de conflictos que se presentan a nivel institucional**, D1 (2023) menciona que “Gracias a Dios no me ha tocado, no he sido testigo, pero pienso que sería de la manera más justa.” Por su parte D2 (2023) explica que “La mayoría de los casos primero se intenta resolver mediante el diálogo, negociar, primero se intenta manejar a lo interno.” Coincidiendo con D3 (2023) “Lo que yo he visto es pacífica.” Además, D5 (2023) señala que “El director es un mediador”.

Con respecto al **reconocimiento de logros individuales y grupales**, D1 (2023), explique que “Eso ya no sucede, antes las orientadoras hacían actividades bonitas en los consejos “los premios luciérnaga”, se hacían encuestas a los estudiantes y se premiaba

a los docentes sobresalientes”, por su parte D4 (2023) agrega que “En algunas ocasiones se felicita por parte de la subdirección por alguna actividad que se hizo.”

Por otra parte, en relación con la ***promoción de la participación responsable en la vida institucional***, D1 (2023) considera que “Debería de integrarse a más personas en el equipo se trabajó, pedirle más participación a muchos compañeros, se puede aprovechar más el potencial de cada uno.”; para D3 (2023) “Desgraciadamente funciona como un premio, como él es irresponsable no lo pongamos a hacer nada, como él es responsable pongámoslo a hacer de todo. Es como un castigo a la excelencia.” Además añade que “La gente es la que no quiere involucrarse, preguntar, dar soluciones, más bien entre menos tenga que hacer mejor.”

Para finalizar D6 (2023), respecto a el reconocimiento, fortalecimiento y uso adecuado de liderazgos explica que “Hay que conocer las cualidades de las personas y se puede aprovechar a partir de ahí para poner a la gente a trabajar. Tengo una buena red de apoyo”

En tercer lugar, se entrevista al gestor respecto a las acciones de dirección que se aplican para la implementación del MECEC en el Liceo de Aserrí desde la gestión directiva obteniendo los siguientes datos.

Según D7 (2023), en relación con la ***motivación del personal mediante la participación en actividades de crecimiento personal y fortalecimiento de la cultura institucional***:

Respeto y tolerancia, de ahí se parte todo, hay actividades del programa convivir, consejos fuera de la institución donde se hacen actividades para que el personal comparte, se fortaleza la parte afectiva y social. Se promueven también actividades a nivel estudiantil, torneos etc. que mantienen a los estudiantes lejos de las drogas.

Con respecto a la resolución pacífica de conflictos que se presentan a nivel institucional, D7 (2023) señala que “A la fecha no ha habido una situación, un problema, un disgusto, se han canalizado con el protocolo correcto porque la planificación y el dialogo siempre ha sido abierto.”

Por otro lado, en relación con la canalización efectiva de la comunicación haciendo uso de medios oficiales, D7 (2023) expresa que “Se trabaja con circulares que se

comparten por correo electrónico y por WhatsApp que, aunque no es oficial si es muy práctico.”

Además, en relación con la solicitud de modificación de conductas inadecuadas, D7 (2023) cita que “Si ha pasado, hay muchos casos, de vocabulario, se le llama la atención; el problema es si ya el padre de familia lo hace por escrito, eso corresponde ya a una situación de disciplinario.

Según D7 (2023) al referirse al **reconocimiento de logros individuales y grupales**, “Eso es importantísimo, yo ya conozco a todos como trabajan, quien da más quien da menos.” Además, respecto al **compromiso institucional** explica que “Eso es riquísimo las personas que tienen esa identidad con la institución uno los involucra y es buenísimo para la institución” (D7,2023)

Con base en lo expuesto, por los sujetos de investigación respecto a las acciones de dirección que se aplican en el Liceo de Aserri para la implementación del MECEC desde la gestión directiva y con base en la teoría resulta importante considerar al respecto según Robbins y Coulter (2014) que:

Toda empresa cuenta con personal, y el trabajo de un gerente es trabajar con personas y a través de ellas cumplir con los objetivos. Ésta es la función de dirección. Cuando los gerentes motivan a sus subordinados, ayudan a resolver conflictos en los grupos de trabajo, influyen en los individuos o equipos cuando trabajan, seleccionan el canal de comunicación más efectivo o lidian de cualquier forma con asuntos relacionados con el comportamiento del personal, están dirigiendo. (p.8.)

En este sentido queda claro que el gestor es la figura primordial cuando se desarrolla esta etapa, su papel es dirigir la organización al logro de las metas y objetivos, para Gutiérrez y Godoy (2022) dirigir es una “Función administrativa por medio de la cual se dirige, motiva, se comunica y se lidera a los colaboradores en cada una de sus actividades para cumplir las metas organizacionales.” (p.190), en otras palabras, el gestor es un actor presente y activo dentro del proceso administrativo, convirtiéndose en la persona que guía lo que se hace, asegurándose una correcta comunicación y sobre todo motivando para que el trabajador se sienta satisfecho y rinda lo mejor posible.

Las características propias del gestor, su capacidad para relacionarse con los demás y audacia para lograr que los demás hagan lo que se debe hacer, hoy en día tienden a ser más democráticas, por lo que se respeta la figura de autoridad pero al mismo tiempo se logra ver como un compañero más de trabajo, situación que es evidente en el Liceo de Aserrí, donde el gestor ha logrado tener una amplia cercanía con el recurso humano conociéndolo no solo en el ámbito profesional sino también en lo personal, esto a primera vista es bueno, sin embargo, es algo que resienten muchos pues consideran que no se trata de la misma manera a todos los miembros del personal, por el contrario se es permisivo con algunos, lo que se logra ver como un privilegio por los demás.

Con relación a la **motivación del personal mediante la participación de actividades de crecimiento personal y fortalecimiento de la cultura institucional**, en el Liceo de Aserrí se desarrollan actividades, pero la problemática radica en que no son obligatorias porque se desarrollan en instalaciones ajenas a la institución y requieren que los miembros que deseen participar cubran los gastos que conlleva participar. Esto ha generado una separación o exclusión de parte del personal que en prefiere quedarse cumpliendo horario o que en su defecto no cuenta con los medios económicos para cubrir los gastos; por lo que urge una solución al respecto para que las actividades que se implementan sean inclusivas y permitan desarrollar los objetivos propuestos para la implementación del MECEC.

Por otro lado, respecto a la **comunicación asertiva hacia y entre los colaboradores**, para el Liceo de Aserrí esta es una práctica frecuente; esto implica que las relaciones se basan en el respeto y normas básicas de convivencia, brindando espacios participativos para la solución de desacuerdos; para Gutiérrez y Godoy (2022) “Las organizaciones necesitan comunicarse en sus entornos interno y externo; por lo tanto, realizar procesos de comunicación, de manera eficiente, es vital para que las actividades se ejecuten según lo planeado y se cumplan las metas organizacionales.” (p.220); en otras palabras, no es solo un traslado de información sino un aseguramiento de que la información sea comprendida, para que las actividades sean desarrolladas de forma correcta por los colaboradores.

Continuando con el tema de comunicación y en relación con la **canalización efectiva de la comunicación haciendo uso de medios oficiales**, resalta que en el

Liceo de Aserri los procesos de comunicación han ido mejorando con el paso del tiempo, dejando atrás las circulares como una necesidad que surgió de la cantidad de personal que se maneja, por lo que la información fluye a través del correo electrónico institucional, sin embargo, este se apoya en un grupo de WhatsApp institucional que les brinda mayor agilidad; no obstante se debe dejar claro que el segundo no sustituye al primero pues constituye un canal de comunicación informal; por lo que la administración debe respetar los tiempos establecidos para la notificación de los colaboradores vía correo. Al respecto Gutiérrez y Godoy (2022) establecen que “La mayoría de las personas dan por hecho que existe la comunicación, dado que, a diario, se practica; sin embargo, comunicarse con eficacia no es tarea fácil” (p.233); en este sentido es preponderante que las comunicaciones emitidas por los medios oficiales sean claras y concisas para evitar que el personal tenga dudas respecto a las tareas que le han sido asignadas.

Con respecto a la **promoción del compromiso institucional**, Gutiérrez y Godoy (2022) señalan que una característica de los equipos de trabajo eficaces es el compromiso unificado:

El compromiso unificado se caracteriza por una gran dedicación al cumplimiento de los objetivos del equipo, así como tener la suficiente disposición para invertir grandes cantidades de energía en conseguirlos. Aquí los integrantes están dispuestos a realizar cualquier cosa para que el equipo tenga éxito. (p.232)

De acuerdo con los autores se requiere promover espacios que fomenten el desarrollo y la profundización de la cultura institucional para que los colaboradores se sientan totalmente identificados y sean capaces de ejercer sus funciones desde un punto de vista no solo propio, sino que para un bien común.

Por otra parte, haciendo referencia a la solicitud de **modificación de conductas inadecuadas por parte del gestor**, se evidencia que es un asunto muy personal, cada uno dentro de su experiencia ha logrado identificar que esta es una de las acciones que más se presentan en el Liceo de Aserri referentes al proceso de dirección para la implementación del MECEC, favoreciendo el diálogo y la **solución de conflictos de manera pacífica**, acción de dirección estrechamente relacionadas. Es importante recalcar que estas acciones poseen un limitante en el sentido que cuando las acciones que se han denunciado o que se consideran incorrectas afectan la integridad de alguno

de los implicados se debe elevar el caso ante disciplinario como en algún momento hizo mención el gestor. Para Gutiérrez y Godoy (2022):

Al igual que en la vida individual, los conflictos se vuelven también inevitables en las organizaciones, ya que a veces impera cierta contrariedad entre las metas de los diversos grupos de interés, como gerencia, y personas subordinadas; pero también nacen conflictos entre divisiones y departamentos o entre quienes ejercen la gerencia que concursan por ascender a otro puesto dentro de la estructura organizacional. (p.240)

En correspondencia el gestor debe ser un mediador que minimice el impacto de estas diferencias entre grupos, equipos de trabajo o jefaturas en la organización, además debe ser transparente en los procesos de selección de personal en procura de un ambiente propicio para el trabajo que desarrollan los colaboradores de la institución, promoviendo una **participación responsable** de parte de cada miembro donde cada uno desde su potencial cumpla con lo que se le solicita y no genere discordias a la hora de ejecutar las tareas que le son encomendadas o que las realice con una actitud negativa; si esto sucede lo más probable es que la organización no reciba ningún beneficio de la tarea que se está ejecutando, porque a corto plazo deberá ejecutarla de nuevo invirtiendo otra vez valiosos recursos.

Para finalizar referente a las acciones de **reconocimiento, fortalecimiento y uso adecuado de liderazgos y reconocimiento de logros individuales y grupales**, es importante destacar el papel del líder dentro de la organización y el tipo de liderazgo que ejerce. Un líder debe intentar motivar al personal para recibir de él un mejor desempeño, una forma de hacerlo es resaltando sus logros, ya sea individuales o grupales, destacando sus capacidades de líder mediante la delegación de responsabilidades o de poder; Si bien existen muchos tipos de liderazgo, el gestor del Liceo de Aserrí se hace ver como un miembro más del equipo de trabajo, relegando tareas de dirección delicadas o elementales en su personal de confianza. Para Gutiérrez y Godoy (2022) un líder es la “Persona que tiene una capacidad especial para influir en otras personas, quienes lo siguen por sus características personales o su capacidad en algún campo determinado” (p.203); en este caso el líder de la institución ejerce su poder en decisiones administrativas y sobre un grupo particular cercano a quienes considera su equipo de

trabajo y estos a su vez son líderes de los equipos de trabajo por departamento o comité que se les han asignado; además, es importante destacar que existe una necesidad humana de ser recompensado por las buenas acciones y en el caso del trabajo no es la excepción, según los datos obtenidos por los sujetos de investigación podría mejorarse este aspecto, esto para producir mayor motivación y por efecto un mejor desempeño organizacional por parte de cada uno de sus miembros.

6.3.3.2. Aspectos que pueden mejorarse desde la gestión directiva en el proceso de implementación del MECEC en el Liceo de Aserrí

En primer lugar, se presenta los datos recopilados mediante la aplicación del cuestionario a los docentes del Liceo de Aserrí, referentes a los aspectos que pueden mejorarse desde la gestión directiva en el proceso de implementación del MECEC, para tal efecto se genera la figura 42.

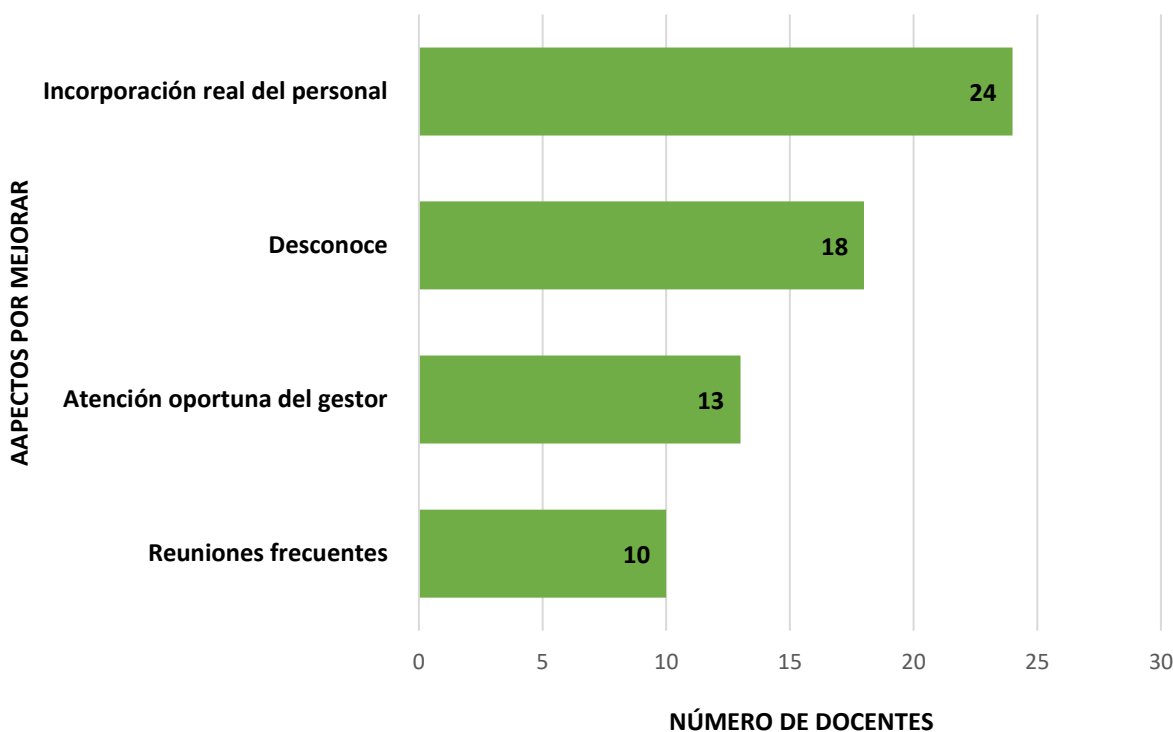


Figura 42. Aspectos por mejorar desde la gestión directiva el proceso de implementación del MECEC en el Liceo de Aserrí

Nota: Abarca, 2023, elaboración con base en la información recopilada en el Liceo de Aserrí.

Con base en los datos presentados en la figura 42, destaca que una de las mejoras propuestas en la que los sujetos de investigación han encontrado mayor coincidencia es la incorporación real del personal al proceso de implementación del MECEC. Por otro lado, aunque un poco más del 25% de los sujetos indican desconocer la forma en que puede mejorarse, al menos el otro 75% han brindado acciones de mejora para el proceso.

En tercer lugar, se presenta la necesidad de recibir atención oportuna de parte del gestor y por último la realización de reuniones más frecuentes, ambas acciones con dependencia directa del gestor. Esto indica que son factores internos que pueden mejorarse en corto plazo y que no requieren de recursos financieros para lograrlo.

En segundo lugar, los miembros del comité de la Calidad de la Educación de la institución consideran que se pueden mejorar tomando en cuenta los siguientes aspectos:

Según D1 (2022):

Claro que se puede mejorar, primero informando a todo el personal de manera adecuada, yo sé que más de uno no sabe ni lo que es el MECEC y digo más de uno por no decir más de la mitad de la gente.

Además, D2 (2023) agrega que:

Siempre hay espacio para mejorar, tal vez debería haber una comunicación más asertiva respecto a todos los que deben participar, la junta ha estado como muy aparte, recuerdo que antes en los consejos se llegaba a dar los informes económicos y ya no se hace.

Por su parte D3 (2023) explica que:

Aquí hay gente demasiado capaz e inteligente, pienso que hay que motivarlos, convencerlos y arrastrarlos a participar, para que el trabajo no caiga sobre la misma gente, las personas que no colaboran pueden tener ideas que a nosotros no se nos ocurren, sería bueno jalarlos para que nos den nuevas propuestas y más energías.

Por otro lado, D5 (2023) menciona que:

Falta trabajo en el reconocimiento y aprovechamiento de liderazgos. Hay que hacer un gran esfuerzo para integrar a todos en el equipo de trabajo y que no sea solo los coordinadores de departamento. Se ha logrado mejorar, pero falta. La

gente no sabe de qué se trata, desde el 2021 se inició el proceso. Porque se maneja a través de los coordinadores.

En este sentido D6 (2023) manifiesta que:

He estado al frente dando un tema o conversando y el celular es una barrera, llevar trabajo para realizar. Se pueden realizar las reuniones en un área que no haya mesas donde la gente no pueda desarrollar otras actividades.

En tercer lugar, se presenta los datos recopilados de la entrevista al gestor del Liceo de Aserrí, el cual destaca las siguientes ideas respecto a los aspectos por mejorar desde la gestión directiva en el proceso de implementación del MECEC en el Liceo de Aserrí.

Yo llevo una agenda de que se puede mejorar cada año, el dialogo me costaba al principio, el respeto, la tolerancia, si veo deficiencias en el asunto de la estructura del MEP, hemos perdido valores que se tenían antes, ahora más bien la institución está obligada a tener malos estudiantes en la institución, que se preparen en un oficio y sea gente de bien, el sistema de ha hecho muy alcahueta. (D7, 2023)

Con base en lo expuesto anteriormente por los sujetos de investigación consultados y con la teoría que ha sido considerada en el marco teórico se considera como aspecto primordial para la mejora la inclusión del personal, no solo en la etapa de dirección para motivarlo y hacer que se sienta satisfecho con el trabajo que desempeña, sino que desde las etapas de planificación y organización.

En el Liceo de Aserrí el proceso de implementación del MECEC ha sido acaparado por un grupo pequeño de 7 personas que son los que han dirigido el proceso y realizan las actividades como medida paliativa para el aseguramiento del avance y el logro de los objetivos, si bien es una de las instituciones líderes a nivel regional que cuenta con un proceso avanzado, muchos de los miembros de la comunidad educativa siguen sin conocer que es el MECEC y cómo funciona, esto los imposibilita para aportar desde su especialización el peso que le corresponde.

En síntesis, hay que permitir que el personal se empodere dentro del proceso, para Gutiérrez y Godoy (2022):

Un elemento fundamental que acompaña a dicho concepto es la participación, la cual es el proceso de otorgarle a la comunidad trabajadora voz en la toma de

decisiones acerca de su trabajo. Igualmente, se considera un factor motivacional pues la organización la faculta y le brinda el espacio, la autoridad y la autonomía - sea cual sea el nivel de la organización que ocupe -para dirigirse, tomar decisiones, ser el responsable directo de los resultados, mejorar la calidad, e, incluso, disminuir los costos que las llevan a ella ya la organización al óptimo desempeño esperado. (p.218)

En este sentido, es fundamental permitir que se incorpore de manera real al personal dentro del proceso en todas las etapas para que además de sentirse identificados, se sientan comprometidos y sobre todo responsables directos de los resultados que se espera lograr a nivel organizacional.

6.3.3.3. Forma en que se resuelven los conflictos entre el personal de la institución en el Liceo de Aserrí

En primer lugar, se presenta los datos recopilados mediante el cuestionario aplicado a los docentes referentes a la forma en que se resuelven los conflictos desde la gestión directiva del centro educativo, como parte del proceso de implementación del MECEC.

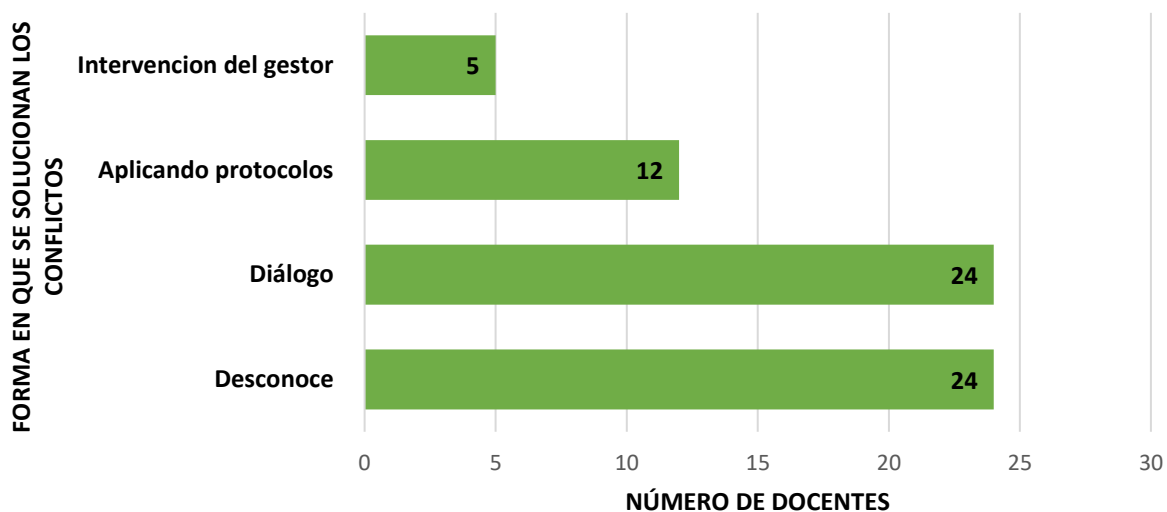


Figura 43. Forma en que se resuelven los conflictos desde la gestión directiva en el Liceo de Aserrí

Nota: Abarca, 2023, elaboración con base en la información recopilada en el Liceo de Aserrí.

De la figura 43, se obtiene que la forma más frecuente en la que se solucionan los conflictos es el diálogo, seguido se la aplicación de protocolos y en última instancia la intervención del gestor, si se considera que 24 personas desconocen la forma en que se desarrolla se concluye que un poco más de la tercera parte no posee información con respecto a este proceso.

Al respecto los miembros del Comité de Calidad de la Educación institucional también demostraron desconocimiento a excepción de D2 (2023), quien señala que “No tenemos un lineamiento para eso, en algunos casos se acude al director para que él sea el mediador del conflicto.”

Por otra parte, el gestor indica que

Yo trato de dialogar con las personas hasta donde se pueda, uno los aconseja a partir de la experiencia, pero al final cada uno toma las decisiones, es doloroso cuando he tenido que elevar casos ante disciplinario por denuncias de algún padre de familia, ahora hay que tener mucho cuidado en especial con la ley 9999. (D7, 2023)

En este sentido, de acuerdo con lo expresado y la fundamentación teórica al respecto hay que considerar la naturaleza del conflicto, en efecto como cita el gestor si existe una denuncia por la violación a algún derecho existen formas específicas en las que se debe actuar, pero, si los conflictos están meramente relacionados con el funcionamiento institucional se pueden crear equipos para lograr solucionarlos, en este sentido Gutiérrez y Godoy (2022) mencionan que “Los equipos de solución de problemas se forman sobre una base temporal para afrontar un problema específico por el que está atravesando la organización.” (p.224); en otras palabras, el gestor puede contar con personal capacitado que aporte ideas diferentes a las suyas o posibles estrategias de solución de problemas, una visión más amplia y variada de lo que sucede puede ayudar a que la solución beneficie a la mayoría de los implicados.

Por otro lado, el gestor como líder debe poner en práctica sus capacidades negociadoras, según Gutiérrez y Godoy (2022), “Dado que los problemas y las relaciones en el equipo se alteran con regularidad, los miembros deberán contar con la capacidad de confrontar y arreglar sus diferencias” (p.231), es decir los conflictos son parte de la naturaleza de las organizaciones, siempre se presentan conflictos por resolver, sin

embargo, se debe poseer la capacidad directiva para la lograr soluciones asertivas que no lesionen los resultados que se pretende lograr.

Considerando que las personas tienen intereses distintos, es importante que se genere a nivel institucional un sentido de pertenencia que permita a los colaboradores comprender que el bien institucional está por encima del personal sin que esto afecte su integridad y sus derechos, esta acción podría reducir los conflictos que se presentan.

Para finalizar es indispensable destacar que el gestor debe tener claras las causas que están generando el conflicto para poder abarcar la situación de manera oportuna como principal líder institucional.

6.3.3.4. Barreras que dificultan la comunicación asertiva y oportuna entre los docentes y la administración de la institución para el proceso de implementación del MECEC

En primer lugar, se presentan en la figura 44 mediante un gráfico de pastel, los datos en términos relativos que recopilados de la aplicación del cuestionario a los docentes referente a las barreras que dificultan la comunicación asertiva y oportuna entre los docentes y la administración de la institución para el proceso de implementación del MECEC en el Liceo de Aserrí.

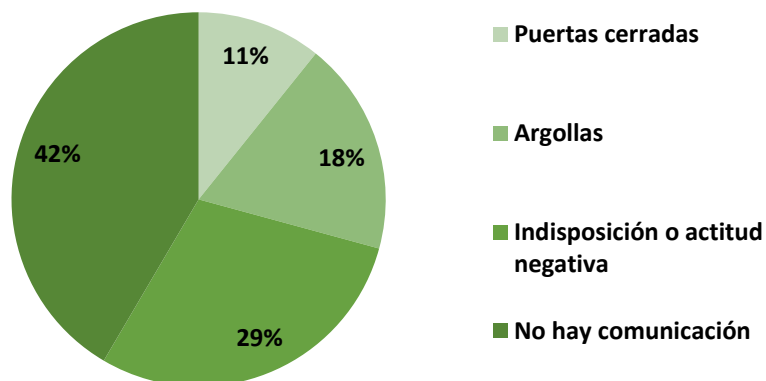


Figura 44. Barreras de comunicación que existen en el Liceo de Aserrí dentro del proceso de implementación del MECEC

Nota: Abarca, 2023, elaboración con base en la información recopilada en el Liceo de Aserrí.

Con base en la figura 44, se puede observar que lo mencionado con mayor frecuencia por los sujetos de investigación más que una barrera es una evidencia que el proceso de comunicación no existe, representando más de la tercera parte de los docentes consultados; por otra parte, el 100% de los sujetos de investigación señalan que existe una barrera que imposibilita la comunicación adecuada para el proceso de implementación del MECEC en el Liceo de Aserrí.

Además, es importante resaltar que, al sumar series con menor peso relativo, se obtiene que más del 50% de los entrevistados siente que no ha recibido la atención oportuna o un buen trato cuando ha intentado comunicarse.

Es importante señalar que en segundo lugar con base en las frecuencias absolutas se ubica la barrera **indisposición o actitud negativa**, que representa un poco más del 25% de los datos obtenidos; de igual forma sucede si se suman las frecuencias absolutas de las **barreras argollas y puertas cerradas**.

En este sentido los miembros del comité expresan que:

D1 (2023) “Siempre que lo he necesitado he recibido de parte de las autoridades la información y me han atendido bien”, sin embargo, D2 (2023) explica que “He escuchado que algunas personas dicen que no siempre encuentran al director o disponibilidad en él para ser atendidos.”

Por su parte el gestor manifiesta que “Trato de atender a todos, a veces hay mucho por hacer y se me imposibilita, pero las puertas de la dirección están abiertas, sino estoy yo siempre queda alguien a cargo que puede tomar decisiones.” (D7, 2023), además agrega que:

La mayor barrera es que la gente no quiere escuchar, muchísimas veces hemos hablado del tema en los consejos y en las reuniones, pero la gente pasa distraída y después culpa a la administración, nosotros hemos hecho nuestra parte y como le digo somos una institución líder a nivel circuital. (D7, 2023)

Con base en lo expresado anteriormente por los sujetos de investigación y el fundamento teórico que sustenta este trabajo de investigación se debe considerar que la comunicación es un proceso primordial dentro de las organizaciones, por lo que debe ser claro, específico y conciso. Para Cedeño (2013), “Es necesario realizar un esfuerzo

especial por aclarar los verdaderos significados de los mensajes” (p.348), además Gutiérrez y Godoy (2022) amplían diciendo que:

Suele suceder que los receptores (quienes reciben el mensaje) no comprenden a cabalidad aquello que los emisores (quienes emiten el mensaje) desean comunicar. La inadecuada comunicación puede generar un mal desempeño, provocar rigidez en las relaciones personales, brindar servicios de baja calidad, lo que resulta en clientes insatisfechos. (p.233)

Entonces, considerando lo mencionado por los autores es importante no solo el traslado de la información, sino el aseguramiento de la comprensión del mensaje que se emite, dejando claro cuál es el trabajo que se está realizando, para qué y la forma en que cada uno debe ayudar para que el desarrollo de las actividades sea provechoso para la organización.

En el Liceo de Aserrí existe rigidez en las relaciones personales, considerando que más de la mitad de los sujetos expresaron que existen argollas, puertas cerradas o actitudes negativas e indisposición a la hora de intentar comunicarse. Sin duda este es un aspecto que el gestor debe considerar para evitar resultados negativos para la organización, además debe contemplar que en caso de que persistan estas barreras se erosiona la disposición de la gente a participar en las actividades que se plantean imposibilitando el logro de los objetivos organizacionales.

6.3.4. Análisis de datos correspondientes a la IV etapa del proceso administrativo para la implementación del MECEC en el Liceo de Aserrí desde la gestión directiva: Control

Antes de iniciar es importante recordar lo que significa control como última etapa del proceso administrativo. Con respecto al control, Robbins y Coulter (2014):

Una vez que los objetivos y planes están establecidos (planeación), las tareas y acuerdos estructurales dispuestos (organización), y la gente contratada, entrenada y motivada (dirección), debe haber alguna evaluación para ver si las cosas marchan según lo planeado. Para asegurarse de que los objetivos se están cumpliendo y que el trabajo se está llevando a cabo como debe ser, los administradores deben dar seguimiento y evaluar el rendimiento. (p.9)

En este sentido es claro que no basta con planear y echar a andar, sino que es necesario revisar constantemente lo que se hace para comprender lo que está sucediendo y tomar decisiones o corregir en caso de ser necesario. A su vez, Cedeño (2013) manifiesta que “Dentro de cualquier sistema de control es muy importante saber ¿qué?, ¿cómo? y ¿cuándo? se va a controlar además se debe tener claro ¿quién? será el encargado de realizar las mediciones para la toma de decisiones.” (p.310), Cabe resaltar referente al control que según Anthony y Govindarajan (2008): “Si las circunstancias cambiaron al momento de echar a andar los planes, las acciones que dictan éstos ya no son apropiadas.” (p.7)

En síntesis, un proceso de control implica conocer lo que se quiere, medir constantemente los resultados que se obtienen para compararlos con lo desea y al final considerar la toma de decisiones en caso de requerir correcciones al proceso.

Para obtener datos respecto a esta etapa del proceso administrativo, se utilizó un cuestionario a nivel docente y entrevistas a los miembros del Comité de la Calidad de la Educación Institucional y al gestor; de la aplicación de los instrumentos se obtuvo la información que se expone a continuación.

6.3.4.1. Acciones de control desde la gestión directiva que se desarrollan en el Liceo de Aserrí para la implementación del MECEC

En primer lugar, se presentan los datos que fueron recopilados mediante la aplicación del cuestionario a los docentes en la figura 45, referente a las acciones de control que se aplican desde la gestión directiva para la implementación del MECEC en el Liceo de Aserrí.

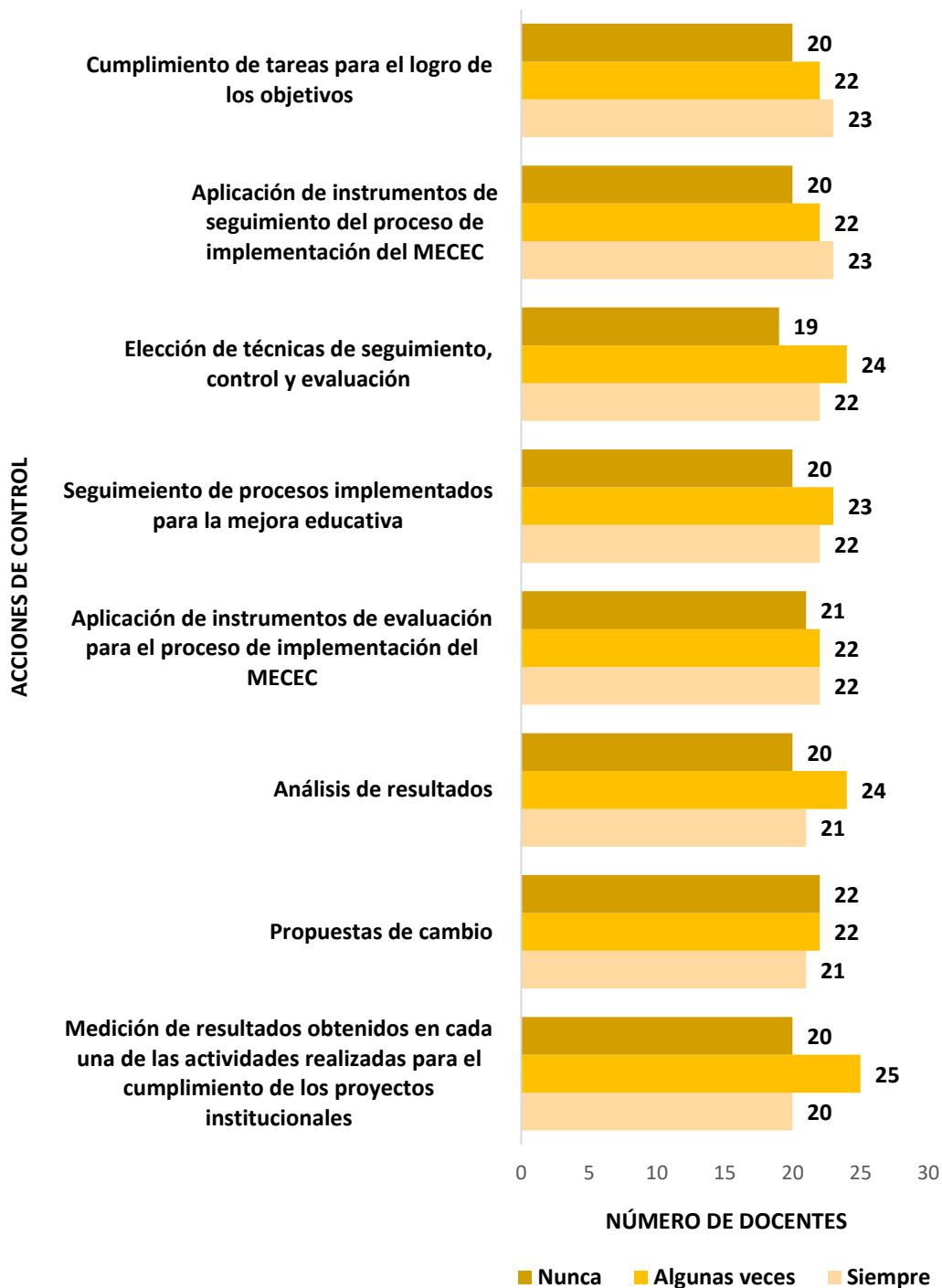


Figura 45. Acciones de control desde la gestión directiva para la implementación del MECEC en el Liceo de Aserrí

Nota: Abarca, 2023, elaboración con base en la información recopilada en el Liceo de Aserrí.

Con base en la figura 45 se puede notar que la mayor diferencia de opiniones se obtuvo entre las acciones de control ***elección de técnicas de seguimiento, control y evaluación*** y ***medición de resultados obtenidos en cada una de las actividades realizadas para el cumplimiento de proyectos institucionales***, donde la diferencia fue de 5 puntos absolutos entre las opiniones expresadas dentro de una misma acción de control.

Para una mejor comprensión se generan las figuras 46 y 47 con base en la figura 45 con la intención de representar en una sola figura las acciones de control que nunca se aplican en el Liceo de Aserrí para la implementación del MECEC (figura 46) y por otro lado las que los docentes consideran que se aplican siempre en la institución (figura 47).

Para empezar, se presentan en la figura 46 las acciones de control que nunca se aplican desde la gestión directiva para la implementación del MECEC.

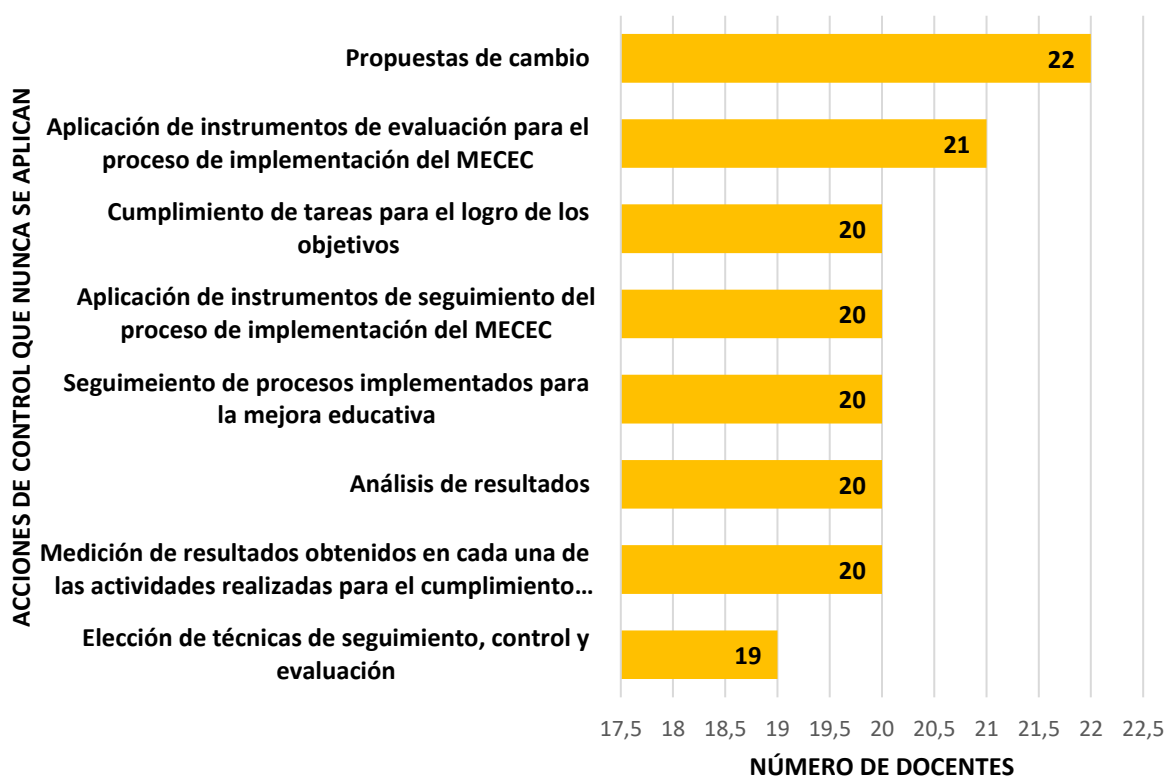


Figura 46. Acciones de control que nunca se aplican en el Liceo de Aserrí dentro del proceso de implementación del MECEC

Nota: Abarca, 2023, elaboración con base en la información recopilada en el Liceo de Aserrí.

Con base en la figura 46, se puede observar que los docentes consideran que en el Liceo de Aserrí las acciones que nunca se aplican son **las propuestas de cambio** y **la aplicación de instrumentos de evaluación para el proceso de implementación del MECEC**. Además, sobre sale que dentro de las acciones de control que menos se aplica la acción de **elección de técnicas de seguimiento, control y evaluación** es la menos frecuente.

Por otra parte, se presentan en la figura 47, las acciones de control que los docentes consideran siempre se aplican en el Liceo de Aserrí dentro del proceso de implementación del MECEC.

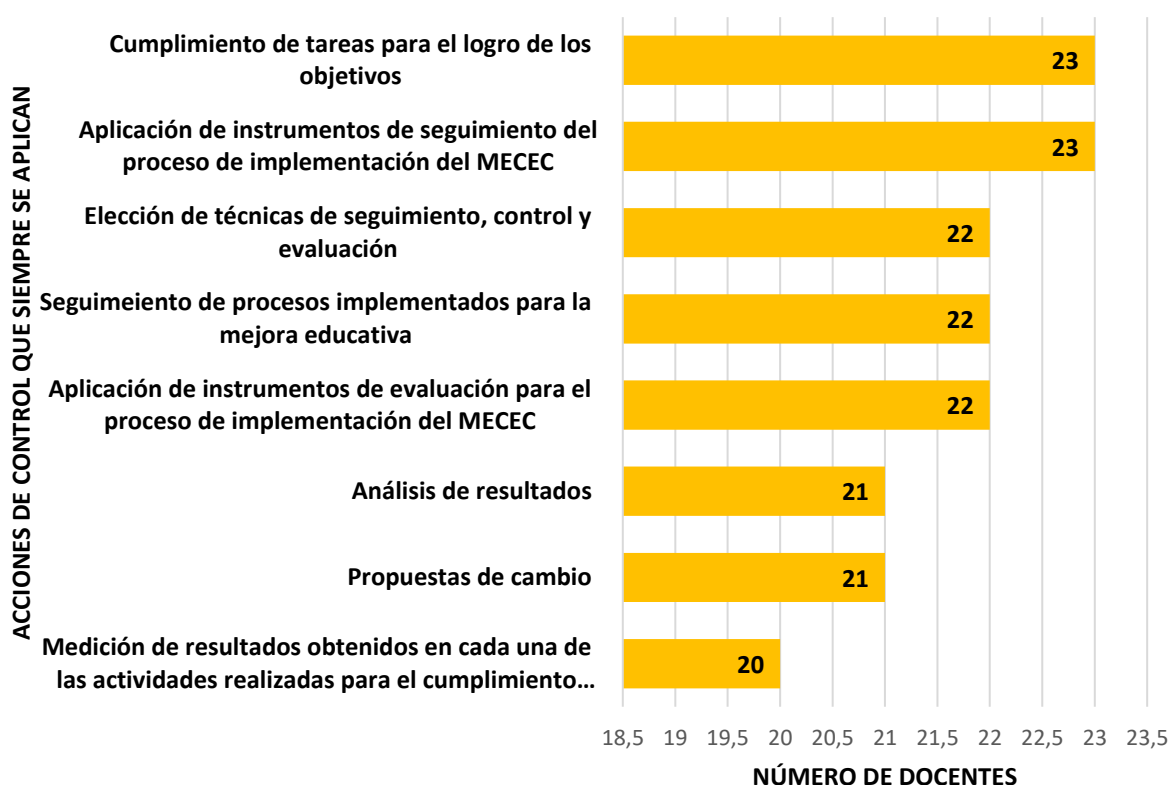


Figura 47. Acciones de control que siempre se aplican en el Liceo de Aserrí dentro del proceso de implementación del MECEC

Nota: Abarca, 2023, elaboración con base en la información recopilada en el Liceo de Aserrí.

Con base en lo expuesto en la figura 47 se puede observar que dentro de las acciones de control que más se implementan en el Liceo de Aserrí dentro del proceso de implementación del MECEC son **cumplimiento de tareas para el logro de los objetivos**

y **la aplicación de instrumentos de seguimiento del proceso de implementación del MECEC**; además dentro de las acciones de control que siempre se aplica que posee menor frecuencia absoluta es **medición de resultados obtenidos en cada una de las actividades realizadas para el cumplimiento de los proyectos institucionales**.

En síntesis, a pesar de que existen acciones que se practican siempre, no podemos dejar de lado que la mayor diferencia en términos absolutos dentro una misma acción de control es de 5 puntos, lo que indica que no hay coincidencia entre los sujetos de investigación, es decir las opiniones respecto a una misma acción de control están muy divididas, por ejemplo, respecto a algunas opiniones la diferencia en cuanto a si se aplica o no una acción de control es de una persona.

En segundo lugar, se presenta los datos obtenidos mediante la entrevista aplicada a los miembros del Comité de la Calidad de la Educación institucional referentes a las acciones de control que se aplican en el Liceo de Aserrí para el proceso de implementación del MECEC, destacando los siguientes aspectos:

En relación con **elección y aplicación de técnicas de seguimiento, control y evaluación del proceso**; Según D1(2023), “En las reuniones que tenemos planificadas cada mes se no realiza una plenaria para saber las acciones que hemos implementado desde los equipos de trabajo.”, Además D2 (2023) explica que “Solamente los instrumentos para recolectar información a través de encuestas, la mayoría de las veces se aplican por medios tecnológicos, aunque en ocasiones ha sido necesario enviarlos en físico.” En este sentido, D3 (2023) amplía diciendo que

Hicimos Forms y los aplicamos a los padres de familia y a los estudiantes y a los docentes también, que incluían preguntas relacionadas con los criterios que seleccionamos, Tenemos un AMPO en el que todos los coordinadores trabajamos. Solo el comité es el que trabaja.

Por otro lado, D4 (2023) destaca que este proceso se realiza “Por medio del AMPO de evidencias, nos dijeron que estaba excelente.” Coincidiendo con D5 (2023) quien agrega que “Tenemos un Ampo de evidencias, cuestionarios en línea para padres, estudiantes y profesores.”

Por su parte D6 (2023), manifiesta que “Llevo una tabla de cotejo propia en la que voy corroborando que se desarrolle el trabajo asignado. Esta tabla depende del propósito o del trabajo a revisar.”

Por otro lado, respecto al **cumplimiento de tareas para el logro de los objetivos**, según D2 (2023) “La idea es que cada uno haga su trabajo y lo presente ante el coordinador académico”; además, D6 (2023) explica en relación que:

No he tenido la experiencia de incumplimiento, pero sí de atrasos, se recuerda vía WhatsApp de los trabajos por entregar, en caso se continúe el incumplimiento se pasa la información al director, para que se tomen las medidas que corresponda y él es quien toma las decisiones finales.

Con referencia a la acción de **seguimiento de procesos para la mejora educativa**, D1 (2023), resalta que:

Han existido proyectos como MATEM, que se inició hace tres años, pero se quitaron las lecciones club y se acabó con todo el trabajo realizado; al francés avanzado se le ha dado seguimiento porque vienen a darle un plus al colegio.

Además, en relación con la **medición de resultados obtenidos en cada una de las actividades realizadas para el cumplimiento de los proyectos institucionales**, D1 (2023) comenta que “Los datos ya vienen, yo solo veo y analizo” además, D2 (2023) añade que “El coordinador nos da la información recopilada y cada uno lo analiza.”, por su parte D4 (2023) explica que “Se utilizan gráficos”, en coincidencia con D5 (2023) quien expresa que “Eso ya se hizo cada uno revisó los gráficos y la información”, este proceso se encuentra estrechamente ligado con la acción de control **análisis de resultados**; Según D1 (2023), “A partir del análisis de resultados se establecen debilidades y fortalezas de los procesos, para cada criterio y se dan sugerencias para mejorar.”, en coincidencia con D3. Sin embargo, D2 (2023) señala que “Se generan conclusiones de la información. No hemos llegado a esa etapa.” Al respecto D6 (2023) explica que “El trabajo se dividió entre los miembros del comité y después se intercambiaron para realizar una revisión. Ya vimos las debilidades y fortalezas que tenemos.”

En último lugar respecto a la acción de control **propuestas de cambio**, D1 (2023) expresa que “Estamos en este proceso para convertir las debilidades en fortalezas, se

incluyen en los planes anuales y quinquenales.” Por su parte D2 y D3 coinciden en que aún no han llegado a esa parte del proceso de implementación, “Estamos en la etapa donde vamos a dar opciones de que actividades vamos a hacer para atacar las debilidades” (D3, 2023)

En tercer lugar, se presentan lo expresado por el gestor referente a la etapa de control dentro del proceso administrativo que se sigue en el Liceo de Aserrí para la implementación del MECEC.

Según D7 (2023), “Ese es un proceso delegado, yo no puedo estar en todo, es el coordinador académico quien revisa que todo se haga en el tiempo establecido”, respecto a ***elección y aplicación de técnicas de seguimiento, control y evaluación del proceso***, explica que:

Tenemos una guía, se trabaja con la tecnología que es un éxito para recolectar información de manera efectiva y rápida. Tenemos el AMPO de evidencias, ahí se guarda todo bien ordenadito porque ese Ampo nos lo revisan, como le digo el de nosotros está muy completo, tanto que ahora es nuestro coordinador el que revisa los Ampos de otras instituciones.

Por otro lado, añade que dentro de los instrumentos más comunes “Se utilizan encuestas y cuestionarios que permiten reconocer información valiosa para el proceso de implementación.”

Con base en lo expuesto anteriormente por los sujetos de investigación con referencia a las acciones de control que se aplican desde la gestión directiva para el proceso de implementación del MECEC y con base en la fundamentación teórica se considera que el Liceo de Aserrí, esta es una etapa poco desarrollada, delegada al funcionario que ocupa el puesto de coordinación académica, que revisa únicamente los resultados de las tareas que se asignan dejando de lado en antes y el durante del proceso; para Gutiérrez y Godoy (2023), control es:

La etapa del proceso administrativo donde se monitorea y supervisa, de manera constante y permanente, el desempeño de los colaboradores de la organización en sus diferentes puestos de trabajo, así como se debe controlar la ejecución adecuada de cada uno de los planes organizacionales y de las actividades que se realizan en la organización. Esta actividad debe llevarse a cabo antes, durante y

después de cada tarea ejecutada, con lo cual se permita asegurar el cumplimiento de los objetivos en plazos señalados y con la mayor eficiencia posible. La finalidad principal de esta función es velar que se cumpla con todo lo que fue establecido en la planeación de la empresa. (p.41)

En este sentido es necesario que se establezcan herramientas de control, seguimiento y evaluación que permitan al gestor y su equipo de trabajo mantener un control permanente sobre los trabajos y tareas que se desarrollan para el logro de los objetivos institucionales; la implementación de controles organizacionales es fundamental, no se trata de realizar actividades o tareas individuales y desligadas con poca calidad solo por salir del paso, sino que cada uno desarrolle desde su especialización lo que se le ha solicitado con la mayor calidad posible siguiendo los estándares establecidos, solo así se puede asegurar la mejora continua.

En relación con la **elección de técnicas de seguimiento, control y evaluación**, se puede destacar que en el liceo de Aserrí existe una confusión al respecto porque se consideran los instrumentos de recolección de información como herramientas o técnicas de seguimiento, control y evaluación, en este sentido para Gutiérrez y Godoy (2023):

Las herramientas de control funcionan para dotar a la gerencia de estándares cuantitativos y cualitativos, y así, medir y comparar las diversas actividades que se cumplen en la empresa, con el fin de alcanzar las metas de los diferentes departamentos, así como las de toda la estructura organizacional. (p.271)

Cabe considerar que existen herramientas de control de información, financieras y hasta de calidad que permiten conocer el nivel de excelencia con que se desarrolla un proceso; en este sentido, se resalta que dentro de los datos obtenidos no se menciona ninguna de estas herramientas dentro de los procesos de control que desarrolla el Liceo de Aserrí para el proceso de implementación del MECEC.

Por otra parte, en relación con la **aplicación de instrumentos de seguimiento del proceso de implementación del MECEC** y la **aplicación de instrumentos de evaluación para el proceso de implementación del MECEC**, queda claro que la aplicación de cuestionarios o encuestas a los distintos miembros de la comunidad educativa no corresponde a la aplicación de instrumentos de seguimiento y evaluación; en este sentido es importante considerar la automatización que pueda implementarse

para facilitar los procesos de control y que estos no se conviertan en una carga insostenible a nivel organizacional; Para Hernández y Palafox (2012), citados por Gutiérrez y Godoy (2023):

Las empresas bien administradas, aunque sean pequeñas, poseen sistemas de control e información en varias áreas y registran, de manera casi automática, todas sus principales operaciones. A su vez, muchas organizaciones cuentan con sistemas que miden la calidad de los procesos y la satisfacción del cliente, quizás no con la velocidad contable-financiero, pero sí con la que les permite tomar decisiones oportunas en diversas áreas, tales como producción, recursos humanos, y comercialización, entre otras. (p.274)

En consideración, el Liceo de Aserrí debe aprovechar los sistemas informativos que se le proporcionan y la información que recopilan para el establecimiento de estrategias de mejora en diversas áreas, por otra parte, es importante que se identifiquen las áreas que no son cubiertas en la actualidad por los sistemas de gestión de información existentes para enfocarse en la creación de sistemas y herramientas institucionales que permitan un mejor sistema de control.

Continuando con el análisis, ahora con relación a la acción de control ***cumplimiento de tareas para el logro de los objetivos***, en primer lugar, es importante las tareas deben estar bien definidas, en segundo lugar, es importante que se cuente con una estructuración del trabajo que hay que desarrollar, por otro lado, la gente debe sentirse motivada y comprometida con el trabajo para que cumpla con las tareas que se le asignan de manera eficiente.

Según Gutiérrez y Godoy (2022),

Los colaboradores se enfrentan a muchas presiones que podrían implicar un bajo rendimiento laboral. Cuando las empresas aplican un adecuado enfoque de recursos humanos, permite que se propicie una estructura y ambiente de trabajo idóneo que lleva a los funcionarios a adquirir un alto compromiso con su empresa, lo cual se refleja en un excelente desempeño laboral. (p.32-33)

Con base en lo anterior hay que destacar que de los datos se puede observar que el sistema de control se limita a un chequeo simple de que las tareas son realizadas, sin interiorizar en la calidad de estas y esto a nivel educativo en el campo curricular puede

tener graves consecuencias sobre la comunidad estudiantil y denigrar la imagen pública de la institución ante la comunidad.

En este sentido, como parte del control se debe dar **seguimiento de procesos implementados para la mejora educativa**, cuando se establecen proyectos es importante que se les dé seguimiento, en el liceo de Aserrí hay varios proyectos que se desarrollan que le brindan un plus a la institución y la convierten en una institución atractiva dentro de la oferta educativa que existe, alianzas con el INA y con UNESCO deben procurar mantenerse para mantener esa diferencia con respecto a los demás centros educativos. Al respecto, Gutiérrez y Godoy (2022) citan a Robbins y Coulter (2014):

Los tiempos modernos les exigen a las organizaciones incluir temas de creatividad e innovación en su cultura, con el fin de que los colaboradores comprendan la necesidad de promover servicios más modernos a sus clientes, sumado a un enfoque de servicio al cliente y valoración al empleado. (p.48)

Continuando con el análisis de esta acción de control, es importante identificar cuáles son otras áreas en las que existen oportunidades de mejora, para proponer y formalizar proyectos que conviertan al Liceo de Aserrí en la mejor opción en el mercado frente a la comunidad y los retos actuales que deben cumplir los estudiantes, donde un título académico no es suficiente, sino que además el estudiante debe desarrollar habilidades, destrezas y competencias que le apertura posibilidades de crecimiento.

Por otro lado, con respecto a la acción de control **medición de resultados obtenidos en cada una de las actividades realizadas para el cumplimiento de los proyectos institucionales**, el Liceo de Aserrí considera que herramientas estadísticas sobre la información de las encuestas y cuestionarios son herramientas que les permiten medir los resultados; queda claro que no corresponden a herramientas que colaboren con la medición de resultados sino que más bien son representaciones y caracterizaciones de los datos, para Gutiérrez y Godoy (2022),

Los procesos de control no funcionan por sí solos, dado a que requieren de un sistema de información y de mecanismos de medición. Por esta razón, hay que indicar que, para que estos procesos de control puedan diseñarse y ejecutarse correctamente, es necesario un sistema de control administrativo, el cuál es el

sistema por medio del cual la empresa podrá supervisar, comparar y corregir el desempeño real con respecto al que se planeó. (p.273)

En este sentido, dado que el Liceo de Aserrí no cuenta con un sistema de control eficiente en todas las áreas de gestión, se debe considerar cuando se desarrollen modelos que permitan al tiempo medir los resultados con base en los estándares previamente establecidos en la etapa de planificación.

Para finalizar en relación con el **Análisis de resultados y las propuestas de cambio**, ha quedado en evidencia que existe un error de comprensión al respecto en el Liceo de Aserrí; cuando se realiza la comparación de los resultados esperados con los obtenidos se obtienen resultados y con base en ellos se deben proponer acciones de cambio que promuevan la mejora; al respecto Gutiérrez y Godoy (2022) explican que

Aunque se puede considerar dentro de lo normal que exista cierta variación en el desempeño de todas las actividades, es clave determinar el rango de variación aceptable; que son pequeñas desviaciones dentro de los límites aceptables entre el desempeño real y es estándar. (p.263)

Sin embargo, en el Liceo de Aserrí es difícil establecer conclusiones respecto a los resultados porque el sistema de control que se aplica en realidad corresponde a un sistema de información que no mide y es necesario que lo haga para poder considerar acciones correctivas; en relación con lo expuesto Gutiérrez y Godoy (2023) manifiestan que:

Las decisiones que tienen que ver con las acciones correctivas están ligadas a habilidades de análisis y de diagnóstico de quien gerencia. En este sentido, estos pueden optar por uno de los tres distintos cursos de acción: no hacer nada, calibrar el desempeño real y revisar el estándar. (p.265)

Si bien existen tres cursos de acción si la idea es lograr una mejora continua dentro del proceso de implementación del MECEC, es necesario que en el Liceo de Aserrí se calibre el desempeño real con base al estándar, de lo contrario seguirán invirtiéndose recursos humanos, financieros, tecnológicos, entre otros en procesos que no aportan calidad al servicio que se brinda.

Situación que se ha repetido durante mucho tiempo en el sistema educativo costarricense, en donde se invierten miles de millones pero que en lugar de mejorar ha

venido convirtiéndose en un sistema que no produce los resultados esperados y que en la mayoría de los casos brinda una educación de baja calidad al pueblo costarricense.

6.3.4.2. Acciones de control que deben incluirse por el Liceo de Aserrí para mejorar la implementación del MECEC

En primer lugar, se genera la figura 48 para representar en términos relativos los datos obtenidos mediante la aplicación del cuestionario a los docentes, referente a las acciones de control que deben ser incluidas dentro del proceso de implementación de MECEC.

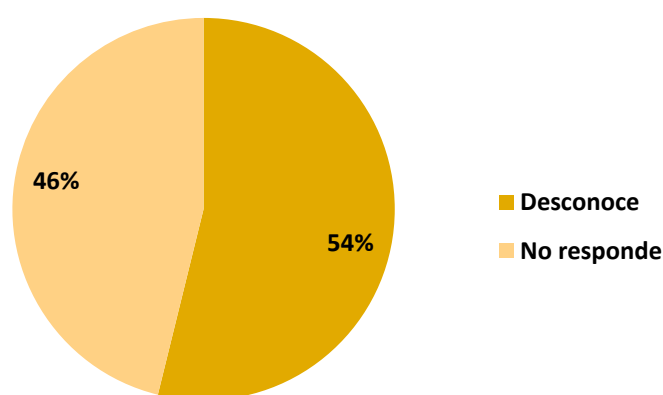


Figura 48. Acciones de control que deben incluirse en el Liceo de Aserrí para mejorar la implementación del MECEC

Nota: Abarca, 2023, elaboración con base en la información recopilada en el Liceo de Aserrí.

Con base en la figura 48, se puede establecer que el 100% de los sujetos de investigación no brindan información referente a las acciones de control que pueden incluirse dentro del proceso de implementación del MECEC.

En Segundo lugar, los miembros del comité destacan los siguientes aspectos:

Según D1 (2023), “Es necesario incluir a más personas y asignar responsabilidades, no es posible que todo el trabajo recaiga sobre unos pocos, es demasiado el trabajo que hay que realizar”, por su parte D2 (2023) indica que se debe “Socializar más las actividades que se hacen, las personas desconocen que lo que se habla en el consejo de profesores es parte de un plan de trabajo.” Sin embargo, D5

(2023), no considera necesario agregar acciones de control, expresa que “Con el portafolio de evidencias es suficiente, se presentó y ya fue aprobado, fotos, cuestionarios, etc.” Además, D6 (2023) explica que: “

Se requiere de herramientas de documentación especializadas, el MECEC tiene la idea de desaparecer, es una cantidad de conocimiento, horas, recursos, y eso cuesta montones. Creo también que es un trabajo muy grande, de muchas horas, muy excesivo y al final es recoger información, hacer las cosas bien es cumplir con todo el montón de trabajo y el MECEC es una herramienta que no vino a solucionar nada, más bien estaríamos contentos si lo quitan, no genera una ganancia institucional. Mas cansado, más agotador y se pierden lecciones que es una barbaridad y a cada rato hay que estar haciendo eso.

Por su parte el gestor expresa que:

Hay tanto por mejorar, este es un sistema que no funciona, llevamos años implementándolo y seguimos igual, es muy difícil aplicar este modelo en un ambiente tan cambiante como lo es el ambiente educativo, para mí, todo ese tiempo se debería de invertir se en mejor atención a los estudiantes y dejar esa perdedera de clases por estar reunidos o recolectando información.

Con base en lo expuesto por los distintos sujetos de investigación y la fundamentación teórica es importante resaltar que es normal que los docentes no conozcan ampliamente o no posean información certera sobre las acciones de control que se ejecutan desde la gestión directiva en consideración a que es un trabajo que es desarrollado desde la administración institucional, sin embargo no debemos olvidar que existen niveles y que de igual manera los docentes deben implementar acciones de control que les permitan monitorear y supervisar el trabajo que se realiza.

Para establecer un sistema de control eficiente es necesario conocer las características básicas requeridas, en este sentido Gutiérrez y Godoy (2022) citan que: “Se puede indicar que un sistema de control que adopte una organización debería tener las siguientes cualidades: preciso, económico, comprensivo, oportuno, flexible, cuantificable, conducente y con criterios múltiples y razonables.” (p. 284)

En consideración a lo expuesto, es necesario establecer un sistema de control que cumpla con las características establecidas de modo que logre ser eficiente, que incluya

indicadores de calidad y que sobre todo mantenga claro cuáles son los estándares deseados de los resultados esperados.

6.3.4.3. Manera en que, desde la gestión, se desarrollan los procesos de evaluación y seguimiento del proceso de implementación del MECEC en el Liceo de Aserrí

En primer lugar, se presenta la información obtenida de la aplicación del cuestionario dirigido a los docentes referente a la manera en que se desarrollan desde la gestión directiva los procesos de evaluación y seguimiento del proceso de implementación del MECEC en el Liceo de Aserrí.

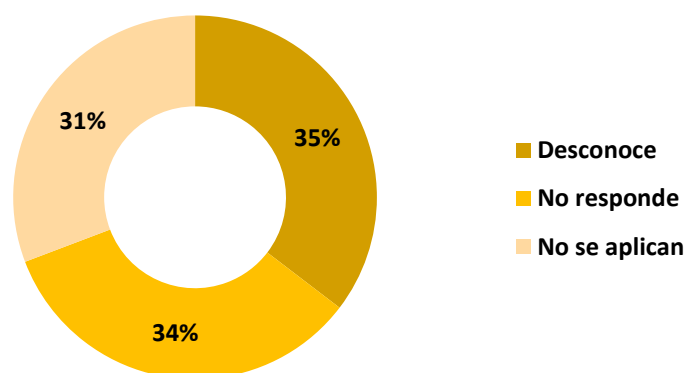


Figura 49. Manera en que desde la gestión directiva se desarrollan los procesos de evaluación y seguimiento del proceso de implementación del MECEC

Nota: Abarca, 2023, elaboración con base en la información recopilada en el Liceo de Aserrí.

Con base en la figura 49, aproximadamente un 69% de los sujetos de investigación desconoce la forma en que se desarrollan los procesos de evaluación y seguimiento del proceso de implementación, el 31% restante considera que no se aplican. En este sentido el 100% de los entrevistados posee opiniones negativas sobre el proceso.

En segundo lugar, D1 (2023), como miembro del Comité de la Calidad de la Educación institucional resalta que los procesos de evaluación y seguimiento para la implementación del MECEC “Son dirigidos desde la coordinación académica.”

En tercer lugar, D7 (2023), explica:

Todo está controlado con base en los librillos, sin embargo, yo siento que no hemos llegado a esa etapa todavía, apenas y estamos analizando la información que ha sido recopilada, seguidamente propondremos proyectos de mejora y a eso si hay que darles seguimiento para lograr buenos resultados. Respecto a lo que yo hago, tengo una libretita en ella anoto todo lo que hay que mejorar e intento el siguiente año mejorarlo para no cometer los mismos errores.

Con base en lo expuesto los sujetos de investigación y la teoría que fundamenta esta investigación el seguimiento y la evaluación es fundamental y no solo en la etapa de control, sino que, en todas las etapas del proceso administrativo, se requiere controlar para retroalimentar y corregir si es requerido, esto es una forma común de control; Para Gutiérrez y Godoy (2023):

El control de realimentación entra en juego después de que una actividad se haya hecho. Existe un inconveniente respecto a este tipo de control, y es que, para cuando la gerencia tenga la información necesaria para que algo no ocurra, el problema o daño ya está hecho, lo que puede llevar al desperdicio. (p.269)

En este sentido, en el Liceo de Aserrí, se requiere una realimentación del proceso de implementación del MECEC que se ha hecho hasta el momento, para cambiar todo lo que sea necesario y mejorarlo, considerando que hasta el momento no se han invertido grandes recursos financieros, sin dejar de lado que el equipo de implementación ya se encuentra cansado y desgastado por los problemas que han quedado evidenciados a lo largo de la presente investigación.

Por otra parte, el gestor debe prevenir la mayor cantidad de problemas posibles, tener una visión clara de lo que se necesita le ayuda a notar las alarmas, en este sentido el equipo de confianza que lo acompaña puede aportar aspectos que el gestor todavía no ha logrado observar, ya sea en el momento que se planifica y organiza hasta en el momento en que se están llevando a cabo las actividades.

No basta con el conocimiento de lo establecido en los librillos, es necesario encontrar estrategias que permitan evaluar lo que se hace y dar seguimiento a cada etapa del proceso administrativo para la implementación del MECEC, para ello es importante que el gestor retome las etapas que le corresponden y redirija el proceso.

No hacer nada, es lo más fácil, pero es antiético e inaceptable, se está hablando de una institución pública que se maneja bajo fondos públicos y cuyos recursos son dirigidos a un bien social. Para Gutiérrez y Godoy (2023),

Las personas que forman parte de las diferentes actividades y procesos de la organización deben actuar con los más altos estándares de ética (conductas para garantizar el cumplimiento de los principios éticos establecidos), ya que cualquier mínimo detalle, en el que no se actúe de manera transparente, podría generarle, serios problemas y consecuencias a la empresa a corto, mediano o a largo plazo. Entonces se puede decir que la ética por sí misma es un control sobre las actuaciones. (p.277)

Haciendo referencia a lo expuesto por los autores cabe destacar que cada uno de los miembros implicados en el proceso debe realizar el trabajo que se le ha encomendado a pesar de que en la actualidad en el Liceo de Aserrí no se cuente con un sistema de evaluación y seguimiento del trabajo que se realiza para el proceso de implementación del MECEC.

6.3.4.4. Aspectos que se deben reforzar en el diseño del MECEC para mejorar la calidad de la educación en Costa Rica

En primer lugar, se presentan los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario a los docentes, donde se les consultó a nivel general cuales aspectos se deben reforzar en el diseño del MECEC para mejorar la calidad de la educación en Costa Rica, para tal efecto se genera la figura número 50.

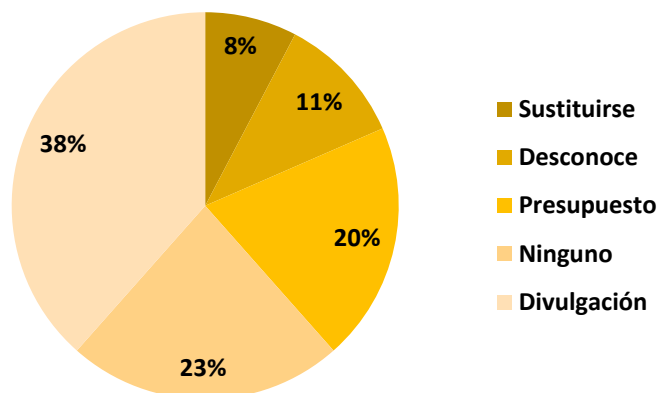


Figura 50. Aspectos que se deben reforzar en el diseño del MECEC para la mejora de la calidad de la educación costarricense

Nota: Abarca, 2023, elaboración con base en la información recopilada en el Liceo de Aserri.

Con base en la figura 50, destaca que el uno de los aspectos en que se encuentra mayor coincidencia entre los sujetos de investigación es la necesidad de divulgación del MECEC, cabe resaltar que cuando se intentó aplicar el cuestionario, muchos docentes expresaron sentir frustración al no conocer exactamente en qué consistía el modelo.

Por otro lado, destaca que el 23% de los docentes considera que no es necesario reforzar el diseño, seguido de la incorporación de más recursos financieros con un 20%.

Además, es importante destacar que el 8% de los docentes considera que es necesario sustituirlo.

Por su parte los miembros del comité de la Calidad de la Educación institucional mencionan que:

“Hay que reunir a más personas, no solo un representante de la institución. El modelo está bien, hay que darle oportunidad” (D1, 2023), por su parte D2 (2023) menciona que “El MECEC abarca muchos puntos, no toca el mucho el tema de conflictos entre estudiantes, sería bueno incorporar el aspecto social” por otro lado D3 (2023) expresa “A mí me gusta el modelo, pero para ser sincera hasta los últimos tres años me enteré de que esto existía porque empecé a formar parte del comité, me gusta, pero nunca supe nada de esto”

Además, D5 (2023), indica “Pienso que está bien estructurado, me parece un excelente modelo, pero le falta presupuesto”, y para finalizar D6 (2023) explica que:

No existe claridad respecto a los criterios que se deben trabajar, tener claridad con lo que se quiere, trabajar con menos criterios, más globalizados, actualizar los criterios y contextualizarlos a la realidad y a la política educativa actual. Existe una norma ISO para educación, pienso yo que, si el MEP pudiera llegar a un convenio y acreditar a los colegios sería más fácil, porque sería una institución aparte que se encargue de eso.

En tercer lugar, el gestor señala que “Lo quitaría, no es que es malo, es muy organizado, pero es un trabajo muy cansado agotador, se necesita una exclusiva que esté encargado del MECEC, dedicado solo a eso, para elaborar, ordenar, recopilar, es muy pesado para todo el comité. (D7, 2023)

Para finalizar con base en lo expuesto por los distintos sujetos de investigación, la teoría y de acuerdo con lo acontecido durante el curso lectivo 2023 con respecto al MECEC por parte del MEP, se exponen las siguientes ideas.

Según la directriz DM-0922-06-2023 el MECEC queda derogado a partir de junio del curso lectivo 2023; actualmente del Departamento de Evaluación de la Calidad se encuentra trabajando en la propuesta del nuevo modelo de gestión para el Ministerio de Educación Pública, por el momento todas las instancias deben conformar sus Equipos de Calidad Total según lo establecido en la Directriz DM-0922-06-2023 y analizar cuáles procesos (gestiones) deben mejorar en sus instancias para asegurar el Valor Público. (MEP, 2023) <https://dgec.mep.go.cr/snece/modelo-gestion-calidad-total>.

En consecuencia, seguir dirigiendo esfuerzos al proceso de implementación del MECEC por parte del Liceo de Aserrí no es viable, por el contrario, debe dirigir sus esfuerzos a el análisis y comprensión del modelo para la conformación de los Equipos de Calidad total a la espera de los nuevos procesos de capacitación.

Es importante destacar que sin importar cual sea el modelo de calidad que se aplique, se deben encontrar procesos adecuados de implementación que aseguren la incorporación del personal y la comprensión de las tareas, considerando todos los estándares establecidos, de lo contrario, aunque el modelo cambie los resultados

seguirán siendo los mismos, imposibilitando a la institución obtener una mejora a en la calidad de los servicios educativos que se brindan.

Aprovechar este tiempo en el conocimiento de casos de éxito a nivel mundial del modelo de Calidad Total puede aportar ideas importantes al Liceo para su futura implementación; considerando que todo cambio es una oportunidad de éxito y que urge vender esta idea al personal de la institución porque solo a través de un compromiso de todos los miembros involucrados es posible lograrlo.

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES

7.1. Presentación

A continuación, se presentan las conclusiones que surgen del trabajo final de investigación que trata sobre el Análisis del proceso de implementación del Modelo de Evaluación de la Calidad de la Educación costarricense (MECEC), dentro del marco de la gestión directiva, en el Liceo de Aserrí, durante el curso lectivo 2022, las suscritas son el resultado del análisis científico de datos y representan un nivel de confianza del 99% y un margen de error de cinco puntos porcentuales considerando la población y muestra con que fue desarrollado el estudio.

7.2. Conclusiones

7.2.1. Respecto a la población participante

- El 84% del personal que labora durante el curso lectivo 2023 en el Liceo de Aserrí participa de la investigación porque laboró para la institución durante el curso lectivo 2022. El restante 16% no puede ser considerado para efectos de la investigación dado que corresponde a personal de nuevo ingreso que no conoce lo acontecido durante el curso lectivo 2022 respecto al proceso de implementación del MECEC en el Liceo de Aserrí.
- Se propuso la aplicación de 70 cuestionarios, de los cuales se entregó la totalidad a la población meta; sin embargo, se logró recopilar la información únicamente de 65.
- El departamento que aportó más información es el departamento idiomas, considerando que es el departamento con mayor número de docentes que cumple las condiciones para ser parte de la investigación.
- El Comité de la Calidad de la educación del Liceo de Aserrí está organizado con representantes a nivel departamental, no posee representación práctica estudiantil y tampoco incorpora un representante de los organismos de apoyo, a pesar de que en papel el Comité está compuesto según lo establecido en la normativa.
- No todos los departamentos poseen representación dentro del Comité de la Calidad de la Educación institucional, de 14 departamentos institucionales

únicamente 5 son considerados para formar parte del comité, estos departamentos son: Idiomas, Matemáticas, Ciencia, Español, Estudios Sociales y Educación Cívica.

- La mayoría absoluta de la población participante ha sido parte del proceso de implementación del MECEC durante los últimos 5 años, en dos escenarios distintos: en otras instituciones o como parte del personal del Liceo de Aserrí; y el restante de personal (14%) en ambos escenarios ha participado por lo menos de un quinquenio incompleto; es decir, en teoría todos los objetos de investigación han participado por lo menos en un proceso de implementación del MECEC.
- Los miembros del Comité de Calidad de la Educación del Liceo de Aserrí poseen máximo 8 años de pertenecer al equipo de trabajo y mínimo dos años. Siendo un aspecto positivo que permite aportar mediante la experiencia a los procesos de implementación.
- El integrante del Comité de la Calidad de la Educación con mayor experiencia es el Director con 8 años de experiencia dirigiendo procesos de aplicación del MECEC. Sin embargo, a pesar de su experiencia no es él quien dirige el proceso, sino que esta función ha sido delegada por el gestor sobre el coordinador académico.
- Se aplicó la entrevista a la totalidad de integrantes del Comité de la Calidad de la Educación que se mantienen activos, es decir se aplicó en total siete entrevistas incluyendo la realizada al gestor institucional.
- El coordinador académico y miembro del Comité de la Evaluación de la Calidad es también el coordinador del equipo a nivel circuital.

7.2.2. Respecto a las acciones de planificación puestas en práctica para la implementación del MECEC

- Ninguna de las acciones de planificación citadas alcanza un 50% de concertación, esto imposibilita concluir que es una acción que siempre se ejecuta dentro del proceso de implementación del MECEC dentro del Liceo de Aserrí, inclusive la más frecuente.

- La acción de planificación más frecuente que se aplica en el Liceo de Aserrí para la implementación del modelo es la definición de metas y objetivos, ambos son establecidos por el gestor y son comunicados vía consejo de profesores para su respectiva aprobación. Siendo una debilidad importante dado que las metas y objetivos deben ser definidas en consenso y sobre todo en consideración de las necesidades de los miembros de la comunidad educativa.
- La acción de planificación menos frecuente es el conocimiento de los recursos disponibles para el desarrollo de actividades, en ocasiones deben sufragar los gastos con fondos propios del personal docentes y cuando se tramitan ante la Junta de Educación no es seguro recibir la aprobación de los proyectos y fondos solicitados, situación que ha empeorado con la aprobación de la regla fiscal, que ha generado una basta reducción en los presupuestos de las instituciones educativas. La administración requiere de recurso para la ejecución de planes, esto ha derivado en que los proyectos o actividades que se establecen para el logro de los objetivos deban ser sufragadas en su mayoría por el personal docente.
- El último FODA institucional data del 2018 y no se hizo participe a los miembros de la comunidad estudiantil para su confección, sino que fue elaborado por el gestor que se encontraba en el cargo durante el curso lectivo 2018.
- La misión y la visión institucionales actuales fueron redactadas por el Comité de la Calidad de la Educación durante el curso lectivo 2019, las mismas fueron propuestas y aprobadas en un consejo de profesores tras el envío de los borradores por correo electrónico para la propuesta de mejoras durante el consejo correspondiente.
- Los equipos de trabajo se conforman con base en criterios como: afinidad, facilidad y conocimiento. Se conforman a inicio de año; esta tarea es realizada por la subdirección, sin embargo, dentro de los equipos de trabajo los miembros activos son pocos por disponibilidad horaria o falta de compromiso institucional, lo anterior genera una sobrecarga laboral en aquellos docentes que se consideran afines o colaboradores adecuados por el comité o por el gestor institucional.
- El Liceo de Aserrí trabaja en los 28 criterios de evaluación que componen el MECEC con la finalidad de que en corto plazo puedan ser parte de la etapa de

auditoría y ser una institución líder a nivel circuital y regional; sin embargo, a nivel de Comité de la Calidad de la Educación se realizó un ordenamiento en cuanto al nivel de importancia según su opinión. En este aspecto los miembros del Comité difieren en cuanto al número de criterios que se trabajan y la forma en que fueron seleccionados.

- Para el trabajo que se debe realizar a partir de cada criterio en el Liceo de Aserrí, cabe señalar que, los criterios se asignan por partes iguales a cada uno de los miembros del Comité de la Calidad; cada miembro es responsable de trabajar los criterios asignados y generar los instrumentos que correspondan para la recolección de la información y su debido análisis. En concordancia expresan que se encuentran en la etapa del proceso en que cada miembro debe sistematizar la información y graficarla para su próximo análisis y toma de decisiones por parte del Comité de la Calidad.
- Los indicadores propuestos para cada uno de los criterios fueron tomados del banco de datos propuesto por el MEP en la página de la Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad. Se considera que, a pesar de estar tomados de un banco de datos oficial, su contexto o conveniencia queda a discreción de un solo miembro del Comité de la Evaluación institucional convirtiéndose en un proceso meramente subjetivo.
- La selección de actividades y la población a la cual se encuentran dirigidos es una de las acciones menos frecuente, de igual forma la elección de proyectos posee valores similares esto como consecuencia según los miembros del Comité de la Calidad a que todavía no han iniciado esa etapa. Esto deja en evidencia una deficiencia grave dado que son las actividades y proyectos que se desarrollan las que permiten el logro de los objetivos que se plantean para la implementación del MECEC en el Liceo de Aserrí.
- Las acciones de planificación en el Liceo de Aserrí se socializan con el personal docente por medios oficiales como el correo electrónico, consejos de profesores y reuniones por departamento y a la comunidad por medio de la página oficial de Facebook que gestiona el coordinador académico institucional. Sin embargo, a pesar de que son medios oficiales no se posee mecanismos de comprobación de

lectura o de recibido de información que permitan a la administración tener certeza de que la comunidad educativa se mantiene debidamente informada.

- Las acciones de planificación referentes a los procesos de capacitación en materia de políticas educativas y programas poseen un 52% de aprobación, sin embargo, señala que no son suficientes y que es una deuda que posee el MEP con el sistema desde que inició la pandemia. El uso de capacitaciones virtuales que quedan grabadas para su posterior estudio ha profundizado la situación dado que las mismas no se desarrollan dentro del horario de cada docente y suponen que el docente deba disponer de tiempo personal para informarse sobre los cambios en las políticas educativas, lo cual es ilegal.
- Los planes anuales y quinquenales limitan la participación al personal a la elaboración de planes anuales por departamento y por comité que son entregados al coordinador académico a principio de año para ser considerados por el gestor. Sin embargo, no reciben ningún tipo de retroalimentación o recursos que les permitan llevarlos a cabo; es decir, los docentes participan de la redacción de los planes curriculares y por departamento, pero no tienen participación a nivel de planes administrativos que les permitan contar con los recursos requeridos para operacionalizarlos.

7.2.3. Respecto a las acciones de organización puestas en práctica para la implementación del MECEC

- La estrategia de organización que se aplica con mayor frecuencia en el Liceo de Aserrí es la identificación y asignación de tareas a los colaboradores según los docentes. Las tareas son asignadas por los coordinadores de departamento o en su defecto por el coordinador académico.
- Ninguna de las estrategias de organización por separado logra alcanzar al menos un 50% de coincidencia entre los docentes, ni siquiera la estrategia de organización más frecuente.
- La coordinación académica es el pilar a nivel organizacional del proceso de implementación del MECEC; es la persona encargada de identificar las tareas y

asignarlas al resto del personal y desarrollar las demás estrategias de organización, esta función le ha sido relegada por el gestor institucional.

- Existe una distribución del trabajo en cascada, donde el coordinador distribuye el trabajo a través de los coordinadores de departamento o comité, sin embargo, el trabajo no se distribuye de manera equitativa en el nivel más bajo por falta de compromiso de docente o imposibilidad horaria. Sin embargo, existe el sentimiento por parte de los docentes de que no se les toma en cuenta de manera equitativa y que incluso existen preferencias por parte de la administración. Los sujetos de investigación sienten la necesidad de ser tomados en cuenta dentro de los procesos de organización. La mayoría, señalan que no conocen los procesos porque no se les toman en cuenta o las líneas de comunicación son ineficientes.
- Existe una sobrecarga de trabajo sobre el Comité de la Calidad de la Educación institucional y sobre el coordinador académico, como consecuencia en su metodología de trabajo, la cual, es contraria a lo establecido por el MECEC en sus cuadernillos de trabajo. Es decir, existe una estructuración del trabajo ineficiente como consecuencia de la sobrecarga de trabajo que existe sobre el Comité de la Calidad de la Educación institucional;
- En el Liceo de Aserrí no se cuenta con una estandarización de tareas que incluya el paso a paso para ejecutar tareas fundamentales, cada miembro del equipo de trabajo desarrolla sus tareas de acuerdo con lo que considera correcto dando espacio a la subjetividad en el desarrollo de las tareas establecidas.
- Se asignan tareas a los equipos de trabajo, sin embargo, no se les brinda los recursos necesarios para desarrollarlas. Los docentes desconocen los recursos de los que disponen para el desarrollo de los proyectos y la forma en que deben solicitar los recursos. Esta situación se ha agravado desde que la administración dejó de presentar los informes económicos ante el consejo de profesores. Se considera necesario más transparencia y que sea público los datos de los montos que dispone el personal para el desarrollo y la forma correcta en que se puede tener acceso a ellos.

- Existe una necesidad de mejorar la forma en que son comunicadas las tareas que se asignan al personal. Si bien se utilizan medios oficiales en algunos de los casos no es suficiente y las tareas terminan siendo ejecutadas por unos pocos.
- En el Liceo de Aserrí se presenta un divorcio entre las líneas de mando y la cadena de información que existe para la asignación de tareas. Las tareas son asignadas por el coordinador académico y en algunas ocasiones por la asistente del gestor quienes son los encargados de establecer los grupos de trabajo, el gestor observa esta situación como una delegación normal de responsabilidades, pero al mismo tiempo es una limitación porque no conoce a profundidad las actividades que se están desarrollando y eso le impide mantener un control efectivo.
- El personal expresa un nivel de desconocimiento de cómo funciona el proceso de organización para la implementación del MECEC en el Liceo de Aserrí, lo cual es alarmante considerando que son los docentes quienes deben desarrollar las actividades propuestas para la operacionalización de los objetivos y metas.
- No existe coincidencia significativa respecto al criterio que se utiliza en el Liceo de Aserrí para la distribución del trabajo. La mayoría considera que debe ser equitativo, sin embargo, el gestor señala que se toma en consideración la opinión personal respecto a quien posee las habilidades y las ganas de trabajar.
- Respecto a las fuentes de financiamiento existe una conciencia de que la Junta Administrativa es quien debe hacerse cargo de los gastos que implican las actividades desarrolladas para la implementación del MECEC, sin embargo, los sujetos investigados hasta el momento han tenido que utilizar fondos propios.

7.2.4. Respecto a las acciones de dirección puestas en práctica para la implementación del MECEC

- No es posible establecer valores significativos en cuanto a la coincidencia de los sujetos con respecto a las acciones de dirección que se aplican en el Liceo de Aserrí para la implementación del MECEC, dado que las diferencias son muy estrechas, donde incluso la diferencia se reduce a una persona. Lo que deja en evidencia que no existe concordancia o consenso entre los objetos de investigación.

- Destaca que la acción de dirección que menos se aplica es la promoción del compromiso institucional. Esto se ve reflejado en los aspectos anteriores donde se evidencia que el trabajo se recarga sobre aquellos que muestran mayor compromiso.
- Dentro de las acciones de dirección más destacadas para la implementación del MECEC en el Liceo de Aserrí es la solicitud de modificación de conductas inadecuadas y la comunicación asertiva hacia y entre los colaboradores. Sin embargo, los colaboradores señalan que no han sido testigos porque es un tema que se trata a nivel muy personal.
- Los sujetos de investigación consideran que no se les reconoce el trabajo que realizan dentro de la institución para el proceso de implementación del MECEC. La sobre carga de trabajo termina convirtiéndose casi en un castigo para los docentes que muestran compromiso, dado que en lugar de premiárseles se les asigna más trabajo.
- Existe una necesidad de reconocimiento a nivel institucional del trabajo que se realiza de manera individual y grupal para el proceso de implementación del MECEC. Se señala que la administración puede establecer un espacio donde se pueda dar mérito a aquellos compañeros que realizan una excelente labor.
- El gestor ha logrado establecer una cercanía con el recurso humano, conociéndolo no solo en el ámbito personal sino también en el profesional; los sujetos recientes el hecho porque consideran que no se trata a todos de misma manera y que existen favoritismos.
- Se desarrollan actividades para la motivación del personal, las cuales no son obligatorias porque se realizan fuera de las instalaciones del colegio y requieren del pago de gastos para participar, esto ha generado exclusión a los miembros que deciden no participar por disponibilidad horaria o que no poseen el dinero para ser parte de las actividades. En este sentido se debe considerar ampliar los espacios de participación y sobre todo tener presente que deben ser de acceso para todos los miembros del personal.
- Las relaciones entre los colaboradores del Liceo de Aserrí se basan en el respeto y las normas de básicas de convivencia, brindando espacios participativos para la

solución de desacuerdos. La forma más frecuente en que se solucionan los conflictos es el diálogo.

- Los procesos de comunicación en el Liceo de Aserrí han ido mejorando con el paso del tiempo, dejando atrás las circulares y utilizando el correo institucional en todos los casos con apoyo en el grupo de WhatsApp; sin embargo, requieren de mecanismos de control que permitan conocer el recibido y lectura de la información; Asunto que puede mejorarse desde la configuración del correo institucional.
- El gestor del Liceo de Aserrí se hace ver como un miembro más del equipo de trabajo, relegando tareas de dirección delicadas o elementales a su personal de confianza, sin embargo, él considera esta situación necesaria porque el trabajo es mucho y el no puede estar dentro de todos los procesos por lo que se limita a delegar y pedir resultados.
- El proceso de implementación del MECEC ha sido acaparado por un grupo de 7 personas que son los que han dirigido el proceso y realizan actividades como medida paliativa para el aseguramiento del avance hacia la etapa de auditoría.
- El Liceo de Aserrí es líder a nivel regional, presentando un proceso de implementación avanzado, sin embargo, muchos de los miembros de la comunidad educativa desconocen en que consiste el MECEC y la forma en que funciona.

7.2.5. Respecto a las acciones de control puestas en práctica para la implementación del MECEC

- El 100% de los sujetos de investigación señalan que existe por lo menos una barrera que imposibilita la comunicación adecuada para el proceso de implementación del MECEC.
- Más del 50% de los sujetos de investigación docente sienten que no han obtenido una atención oportuna o un buen trato a la hora de comunicarse.
- En el Liceo de Aserrí existe rigidez en las relaciones personales, considerando que más de la mitad de los sujetos expresaron que existen argollas, puertas cerradas o actitudes negativas e indisposición a la hora de intentar comunicarse, siendo

esto una percepción muy personal y subjetiva pero que no deja de llamar la atención porque está respaldada por la mayoría absoluta.

- La acción de control menos frecuente en el Liceo de Aserrí para el proceso de implementación del MECEC corresponde a las propuestas de cambio. Es decir, a pesar de que se conocen las deficiencias no se dirigen esfuerzos para el cambio de los procesos que están funcionando de manera incorrecta.
- Las acciones de dirección más frecuentes que se practican en el Liceo de Aserrí dentro del proceso de implementación del MECEC son el cumplimiento de tareas para el logro de los objetivos y la aplicación de instrumentos de seguimiento del proceso de implementación del MECEC.
- La etapa de control en el Liceo de Aserrí esta poco desarrollada y está delegada al funcionario que ocupa el puesto de coordinación académica institucional y que es parte del Comité de la Calidad de la Educación,
- El Liceo de Aserrí considera instrumentos de recolección de datos tales como encuestas y cuestionario como técnicas de seguimiento, control y evaluación, por lo que se puede decir que existe una confusión entre las medidas estadísticas que caracterizan los datos y la medición de resultados.
- El Liceo de Aserrí considera el análisis y la graficación de la información como herramientas para la medición de resultados; en este aspecto es importante destacar que los resultados deben analizarse a la luz de las necesidades presentadas por la comunidad educativa y los objetivos previamente establecidos y no por simples números.
- En el Liceo de Aserrí existe una confusión respecto a las técnicas de recolección de información y las técnicas para el seguimiento, control y evaluación. Se debe considerar técnicas científicas que permitan conocer el avance real de los procesos que se implementan.
- El Liceo de Aserrí no cuenta con un sistema de seguimiento, control y evaluación del trabajo que se realiza para el logro de los objetivos.
- El Liceo de Aserrí no invierte más recursos en el proceso de implementación del MECEC dado que fue derogado el junio del curso lectivo 2023 mediante la directriz DM-0922-06-2023.

CAPÍTULO VIII: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

8.1. Presentación

En este capítulo se desarrolla una propuesta de sistema de gestión de la calidad como respuesta a las conclusiones extraídas del trabajo de investigación que trata sobre análisis del proceso de implementación del modelo de evaluación de la calidad de la educación costarricense (MECEC), dentro del marco de la gestión directiva, en el Liceo de Aserrí, durante el curso lectivo 2022, desarrollado en los primeros siete capítulos.

El sistema propuesto permite la implementación del Modelo de Calidad Total (TQM), en el Liceo de Aserrí, haciendo uso del modelo de gestión Six Sigma y la metodología DMAIC; que significa, en inglés: Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar; el TQM fue propuesto por el MEP mediante la directriz DM-0922-06-2023 en que se establece que se deroga la Directriz DM-1502-10-14 con la finalidad de:

Establecer las disposiciones para el Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad de la Educación (SNECE), como marco estructural para la satisfacción de las personas usuarias a través de la gestión de la calidad total evaluada con un modelo que, establecerá los planes de mejora en las distintas instancias del MEP. (p.2)

En consideración, el MEP dirige esfuerzos hacia un nuevo modelo que busca la satisfacción de los usuarios de los servicios educativos que brinda y el mejoramiento de los procesos administrativos y curriculares para el cumplimiento de los objetivos establecidos en el logro de los compromisos adquiridos en diversas agendas a nivel internacional.

En consecuencia, tras la selección del Modelo TQM realizada por el MEP, se presenta el modelo de gestión Six Sigma y la metodología DMAIC como alternativa innovadora para la implementación del modelo TQM como herramienta para el cumplimiento de los objetivos nacionales e internacionales en materia de calidad educativa.

Dentro de esta propuesta de sistema de gestión de la calidad se presenta en primer lugar la justificación, el objetivo general y los específicos; en segundo lugar, se incorpora la fundamentación teórica y por último, se muestra la propuesta y el plan de acción que permitirá en un futuro su implementación en el Liceo de Aserrí si el gestor así lo considera

oportuno; es importante considerar que la propuesta incluye un plan de acción que involucra el uso de herramientas de la calidad frecuentemente utilizadas por ingenieros industriales para mejorar procesos dentro de las organizaciones, con la finalidad de que las mismas funcionen como instrumentos que permitan la implementación del modelo de Calidad Total propuesto por el MEP para las instituciones educativas según la directriz DM-0922-06-2023.

Con base en lo anterior se desarrolla una propuesta que parte de la fundamentación teórica que se ha desarrollado a partir del concepto de Calidad, lo establecido por el MEP en la directriz *DM-0922-06-2023* y las conclusiones extraídas del trabajo de investigación que se desarrolló en los primeros siete capítulos.

8.2. Justificación

Costa Rica ha dedicado grandes esfuerzos para lograr calidad de la educación, sin embargo, en lugar de observar mejoras, las acciones realizadas aunadas a los efectos de la pandemia han generado un efecto contrario, tal y como lo deja en evidencia el noveno estado de la educación.

Al respecto, CONARE (2023), plantea, sin embargo, que:

Los retrocesos educativos no pueden ser achacados a la disrupción creada por la pandemia. Ciertamente, esta agravó los problemas, pero, como se ha documentado en ediciones anteriores, el sistema educativo en los niveles de preescolar, básico y diversificado venía mostrando desempeños inerciales sin resolver problemas de fondo, una evolución inadmisibles a la luz de la inversión pública que Costa Rica realiza en este ámbito. Sin duda, la grave situación descrita tendrá repercusiones a corto plazo sobre el acceso y logros de la educación universitaria y en la preparación de estudiantes para desenvolverse dentro y fuera del mercado laboral debido a la mala formación de las personas estudiantes y la exclusión educativa. (p.34)

En este sentido, el Liceo de Aserrí no es la excepción, es fundamental realizar un cambio urgente, los recursos invertidos son muchísimos y es hora de generar propuestas que permitan innovar; seguir haciendo más de lo mismo no es suficiente ni ético, sin embargo, se requiere de no solo de un nuevo modelo, sino de un cambio en la mentalidad y compromiso por parte de los educadores y educadoras de Costa Rica porque este es

un trabajo de todos y no solo de las autoridades, de lo contrario todos los esfuerzos que se realicen seguirán siendo planes que no pueden concretarse y por lo tanto el estado costarricense seguirá recibiendo resultados desastrosos en materia de educación.

Según Müller (2023), citada por CONARE (2023), en su informe del Estado de la Educación:

Capacitar y actualizar al cuerpo docente para la mejora del sistema de educación pública es una tarea necesaria y un desafío permanente del MEP y sus colaboradores. El Ministerio debe asegurar una oferta de formación y el seguimiento correspondiente, pues para cualquier política educativa y sus objetivos, las personas docentes son quienes finalmente apoyan y brindan los ejemplos prácticos de dicha aplicación; en otras palabras, es el personal docente quien lleva las propuestas a la realidad de la vida educativa. (p.121)

En concordancia con lo expuesto y de acuerdo con lo concluido en el Liceo de Aserri existe una necesidad expresada por parte del personal para ser considerado dentro de los procesos de mejoramiento, evitando la sobrecarga de trabajo y sobre todo motivando la cultura y sentido de pertenencia institucional.

Sin duda ante este panorama el tiempo es valioso, si bien los procesos deben respetarse y la gente debe capacitarse, Costa Rica no puede darse el lujo de brindar espacios temporales sumamente grandes para acciones básicas dentro del modelo. Se requiere una acción oportuna para definir lo que se debe hacer y comenzar lo antes posible.

Las ediciones de 2019 y 2021 del Informe propusieron recomendaciones específicas y las conjuntaron en una estrategia de corto, mediano y largo plazo, tanto para resolver desafíos estructurales del sistema educativo, como para enfrentar varios de los efectos del “apagón”. Además, llamaron a un acuerdo nacional por la educación mediante la puesta en marcha de un diálogo social. Muchas de esas recomendaciones siguen vigentes, pero las urgencias requieren acortar los tiempos de respuesta. (CONARE, p.129)

Sin embargo, el MEP, mediante la directriz DM-0922-06-2023 deroga el MECEC, propone un modelo de Calidad Total, pero, no propone de inmediato un plan de acción para la implementación del nuevo modelo, generando una pérdida de tiempo y recursos

que evidentemente no debe darse, otorgando un tiempo desproporcionado para la creación de los equipo de calidad, siendo esta una acción básica que en función de lo establecido en dicha directriz no debe tardar más de un día en su conformación, además en su página oficial el MEP añade que se debe analizar cuáles procesos (gestiones) deben mejorar en sus instancias para asegurar el Valor Público; pero nuevamente no brinda herramientas que puede utilizar el gestor para iniciar este proceso.

Ante la premura y considerando que cada institución educativa es una empresa por sí misma que desarrolla cada una de las etapas del proceso administrativo para su gestión, vale la pena dar una mirada al trabajo que realizan los ingenieros industriales y en especial a las herramientas que aplican para el mejoramiento y la búsqueda de la calidad en los procesos que implementan; en este sentido es importante considerar la forma en que las empresas realizan sus procesos de mejora continua para cumplir de manera satisfactoria su tarea y responder a las necesidades de sus clientes de la mejor manera posible de manera eficiente y eficaz.

Para Marín (2014) “En la actualidad han surgido diversas tendencias derivadas, Six Sigma, una de las más reconocidas y la familia de las normas ISO/IEC para la gestión de la calidad.” (p.128)

Por lo antes señalado, se desarrolla en este capítulo una propuesta de sistema de calidad para la implementación del Modelo de Calidad Total en el Liceo de Aserrí con base en un modelo de gestión Six Sigma que en la actualidad corresponde a una de las tendencias derivadas más reconocidas, dado que la utilización del ciclo de Deming fue la base para la implementación del MECEC y los resultados no fueron significativos.

Por lo tanto, se considera el modelo Six Sigma y la metodología DMAIC una opción innovadora que puede convertirse en una alternativa al ciclo de Deming bajo la filosofía de Calidad Total.

8.3. Objetivos

8.3.1. *Objetivo general*

- Diseñar un sistema de gestión de la calidad que permita la implementación del Modelo de Calidad Total, en el Liceo de Aserrí, haciendo uso del modelo de gestión Six Sigma y la metodología DMAIC.

8.3.2. *Objetivos específicos*

- Proponer herramientas para la definición, medición y análisis de problemas y oportunidades de mejora para la implementación del Modelo de Calidad Total bajo un modelo de gestión Six Sigma y una metodología DMAIC en el Liceo de Aserrí.
- Establecer acciones de mejora y control del rendimiento de los procesos institucionales por medio de la puesta en práctica de soluciones para la implementación del Modelo de Calidad Total bajo un modelo de gestión Six Sigma y una metodología DMAIC.

8.4. Fundamentación teórica de la propuesta

8.4.1. *Educación*

Se puede decir en primer lugar, desde una perspectiva etimológica la educación es acción; una acción donde el ser humano es el eje central de la practica educativa; No se trata de educar para informar sino se trata de un proceso permanente que deriva además en una transformación de la realidad. “El proceso educativo tiene como finalidad el pleno desarrollo humano” (Picado, 2014, p.5), en este orden de ideas cabe destacar Picado considera que la educación es un factor de reproducción cultural, un factor de cambio social y un motor de progreso económico.

En relación, la UNESCO (2005) señala que: “La educación es el medio principal para que toda persona, niño/a y adulto/a pueda desarrollar sus capacidades, habilidades y participar activamente en la sociedad” (p.4) Por consiguiente la educación es un acto cotidiano, que posee diversas fuentes y que permite al ser humano participar de manera responsable en el ejercicio de su papel como miembro de un grupo y para su crecimiento personal pero que posee alcances a nivel global. Así mismo, se destaca la educación

como un proceso comunicativo, entendiendo la educación como “un proceso de interacción entre los participantes, un proceso que ayuda a la persona a reflexionar sobre sus ideas, valores y percepciones” (p.31). Es decir, la educación es un proceso de diálogo que permite la solución de conflictos humanos y la evolución de las sociedades.

De esta forma se concluye que la educación se puede definir desde un punto de vista tradicional, tomando como base sus fuentes filosóficas, sin embargo, queda en evidencia que es un proceso humano y cultural con un grado de complejidad significativo, por lo que su conceptualización es mucho más amplia desde cualquiera de sus dimensiones y no se puede limitar a una en específico.

8.4.2. Calidad y Calidad de la educación

La calidad es una característica buscada por las organizaciones en los procesos, productos o servicios que brindan; según Marín (2014), “El aseguramiento de la calidad resulta un insumo clave para maximizar el aprovechamiento de los costos, del personal y del tiempo invertido, así como para promover una imagen de confianza al consumidor, cliente o usuario.” (p.5-6), la calidad no es un valor que determina quien brinda el servicio o produce sino más bien es una característica que depende del usuario, en este sentido Marín (2014), cita que “El usuario determina de manera cualitativa o cuantitativamente, que grado de calidad otorga.” (p. 4-5). Pero ¿Cómo se mide la calidad de un servicio o producto?, resulta entonces necesario que establecer parámetros que los productos o servicios deben cumplir para satisfacer las necesidades de los clientes, para Marín (2014), “Se evidencia la necesidad de elaborar criterios estandarizados para calificar la calidad.” (p.5). En consecuencia, el MEP ha establecido desde hace ya algunas décadas formas que permitan el mejoramiento continuo en busca de la calidad de los servicios que brinda, y ha definido con estos parámetros un concepto de calidad.

Según la directriz DM-0922-06-2023, para el MEP (2023), calidad es una “Estrategia de gestión de la organización que busca satisfacer el servicio educativo de forma equilibrada y las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés”. (p.2) La calidad como característica de los servicios educativos ha tomado relevancia en todo el mundo. La UNESCO promueve el acceso a una educación de buena calidad como

derecho humano. En este sentido, la UNESCO (2005), percibe al aprendizaje en dos niveles.

A nivel del estudiante, la educación necesita buscar y reconocer el conocimiento previo de los estudiantes, reconocer los modos formales e informales, practicar la no discriminación y proveer un entorno de aprendizaje seguro y apoyado. A nivel del sistema de aprendizaje, se necesita una estructura de apoyo para implementar políticas, establecer normas, distribuir recursos y medir los resultados de aprendizaje de modo que se logre el mejor impacto posible sobre un aprendizaje para todos. (p.2)

Por otra parte, recibir una educación de calidad significa el logro pleno de los fines de la educación establecidos para el proceso. Es una característica que resulta de la integración de variables como eficiencia, eficacia, liderazgo, buena cultura institucional, compromiso, oportuno servicio al cliente, entre otras que se derivan de la gestión de las organizaciones.

8.4.3. Administración

Una organización requiere de un proceso que le permita gestionarse. Para empezar a estudiar este proceso es importante caracterizar una organización:

Primero, una organización tiene un propósito definido. Este propósito generalmente se expresa a través de objetivos que la organización espera cumplir. Segundo, cada organización está formada por personas. Cuenta con ellas para realizar el trabajo necesario para que la organización logre sus metas. Tercero, todas las organizaciones crean una estructura deliberada dentro de la cual los miembros realizan su trabajo. (Robbins y Coulter, 2014, p.14)

También dentro de una administración hay una división de poder, para Anthony y Govindarajan (2008):

Las organizaciones son dirigidas por una jerarquía de administradores; el director ejecutivo se encuentra en la punta y los gerentes de las unidades, departamentos, funciones y otras secciones se encuentran debajo de aquél en el organigrama. Todos los administradores, excepto el director ejecutivo, son superiores y

subordinados; supervisan al personal de su unidad y son supervisados por los gerentes a los que rinden cuentas. (p.4)

Es importante reconocer que administración de una organización no solo implica jerarquización o el ejercicio del poder. Para Koontz, Weihrich y Cannice (2012), “Administrar como práctica es un arte; el conocimiento organizado subyacente a la práctica es una ciencia.” (p.15). Es necesario un proceso de administración en toda empresa u organización por más pequeña que esta sea. Para Robbins y Coulter (2014), administrar involucra “la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz.” (p.6). Resulta entonces una necesidad conocer este proceso de manera detallada y profunda a partir de sus fases y la relación que el proceso administrativo posee con el manejo de los centros educativos.

En esta perspectiva la administración se relaciona con coordinar y supervisar las actividades laborales de otras personas de tal manera que se realicen de forma eficiente y eficaz. Según Koontz, Weihrich y Cannice, (2012), requiere de atención y de un proceso ordenado que permita garantizar el éxito de las organizaciones.

El proceso administrativo según Robbins y Coulter (2014), está compuesto por cuatro etapas: planeación, organización, dirección y control; para comprender de mejor manera el proceso se presenta la figura 51, donde se describe cada una de las etapas según los autores.

1. PLANIFICACIÓN

Definir objetivos, establecer estrategias y desarrollar planes para coordinar actividades.

2. ORGANIZACIÓN

Se definen las áreas funcionales, las estructuras, los procesos, sistemas y jerarquías para lograr los objetivos de la empresa, así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo

3. DIRECCIÓN

Dirigir y motivar a los subordinados, resolver conflictos en los grupos de trabajo, seleccionar canales de comunicación.

4. CONTROL

Evaluar para ver si las cosas marchan según lo planeado, para tomar decisiones.

Figura 51. Etapas del proceso administrativo

Nota: Abarca, 2024, sustentada en Robbins y Coulter (2014) y Münch (2010).

Partiendo de que cada institución educativa es una organización que requiere ser administrada para el logro de los objetivos establecidos, se requiere definir esta relación entre administración y educación. Según Salas (2003):

La organización educativa es un tipo específico de organización, cuya especificidad estriba en las características, estructura y funciones que le corresponda, según el nivel educativo de que trate; por lo que “la organización educativa constituye el objeto de estudio de la Administración Educativa. (p.2)

En otras palabras, la administración de la educación es aquella que planifica, organiza, dirige, controla, da seguimiento y evalúa una organización educativa para el logro de los fines establecidos. Unido a esto, y contextualizado al ejercicio profesional, cabe destacar que para el área de Carrera Docente del Servicio Civil costarricense (2021), la administración educativa es una:

Especialidad destinada a puestos que se ocupan básicamente del proceso de planeación, dirección, organización, integración, coordinación, evaluación y ejecución de la gestión de la administración educativa dentro de una división o departamento del Ministerio de Educación Pública; o la dirección y participación en un programa o proyecto educativo de ámbito nacional o regional; o la planeación, dirección, coordinación, evaluación, ejecución y seguimiento en la formulación de políticas educativas presentes en el Título I y del Título II del Estatuto de Servicio Civil, que se ubican en los Estratos profesional, administrativo-docente y técnico-docente, respectivamente. (p.1)

En concordancia, es importante comprender su objeto de estudio desde un punto de vista más amplio y no solo a nivel nacional, para Asprella (2020):

Su núcleo temático central se asienta en el reconocimiento de las organizaciones educativas como objeto de estudio y en tanto disciplina científica constituye un sistema de conocimientos metódicamente fundamentado que explica el origen, evolución y proyecto de dichas organizaciones. Las prácticas educativas se constituyen en espacios determinados de una organización que denominamos, en genérico, centro escolar. (p.6)

Es decir, cada organización tiene una historia en sí misma, con estructura, objetivos y recursos que la definen; por lo que tomando la organización educativa como

un todo que se desarrolla en un espacio u contexto específico, se puede decir que sobresalen las características propias que le dan origen.

A partir de esta definición y considerando las etapas del proceso administrativo se destaca como eje de acción para la administración de la educación según el área de Carrera Docente del Servicio Civil costarricense (2021):

La planeación de políticas educativas y en el estudio de las necesidades de los centros educativos e instancias administrativas, en cuanto, a la organización, niveles de responsabilidad y, coordinación de actividades, así como la evaluación de resultados de los sistemas educativos y de sus instituciones. Por lo que, dicha especialidad tiene como propósito lograr una gestión eficiente, por medio de la adopción de políticas, métodos y procedimientos administrativos que procuren el uso eficiente y oportuno de los recursos financieros, materiales y del talento humano, así como el aprovechamiento de la infraestructura del sistema educativo nacional. Por ende, se requiere un proceso que sea eficaz, y emplee de manera racional y objetivo los recursos que se le asignan, con el fin de alcanzar cobertura y excelencia académica, en beneficio de la sociedad. (p.1)

En este sentido, comprendiendo la administración de la educación como un proceso complejo, se tiene claro que el mismo se desarrolla por etapas y su planificación está basada en los objetivos que le dieron origen.

Los procesos de las organizaciones educativas en su complejidad se constituyen en motivo de estudio donde se diferencian etapas y componentes, la planificación, la conducción, la toma de decisiones, los sujetos, la comunicación, la información, los intereses, las influencias, los conflictos, el control, la gestión recursos, entre otros. (Asprella, 2020, p.6)

En otras palabras, las organizaciones educativas también cumplen con el proceso administrativo, cumpliendo cuatro etapas fundamentales como los son planificación, organización, dirección y control. En otras palabras, se refuerzan cada una de las etapas del proceso administrativo, y la necesidad de eficiencia y eficacia en la gestión de recursos disponibles.

8.4.4. Conceptualización de gestión

Existen distintas maneras de definir el proceso de gestión, cada una de ellas depende la forma en que desea analizarse; las propuestas varían desde una perspectiva autoritaria hasta una colaborativa. En este sentido, la UNESCO (2011) elaboró un resumen de las distintas concepciones de gestión y sus proponentes de acuerdo con lo citado por Casassus (1979):

Para algunos, la gestión tiene que ver con los componentes de una organización, cómo se estructuran, la articulación que hay entre ellos, los recursos y los objetivos (Weber 1976); otros ponen el énfasis en la interacción entre personas (Mayo, E. 1977), y hay también quienes identifican gestión con administración (Taylor, 1911 y Fayol, 1916). Más tarde, se genera la visión sistémica de la organización, en la cual ésta es vista como un subsistema y cuyo punto central son las metas que constituyen las funciones de dicha organización en la sociedad (Parsons, Von Bertalanffy, Luhman, 1978). Recién, a partir de la segunda mitad del siglo XX se puede hablar propiamente de la gestión como campo disciplinario estructurado, distinguiéndose dentro de él algunas corrientes, unas que emergen de la perspectiva de la experiencia (Bernard y Sloan) y otras del pensamiento más teórico ligadas a los modelos de gestión. (p. 20)

Para efectos de este trabajo se define gestión como la ejecución de cada una de las etapas del proceso administrativo para el logro de los objetivos establecidos con eficiencia y eficacia considerando el marco legal vigente.

Por otra parte, es importante conocer los conceptos relacionados con el concepto de gestión que también son útiles para la comprensión de esta propuesta como lo son: gestión educativa, gestión directiva y el papel que cumple el gestor, por lo que se construye la figura número 52.

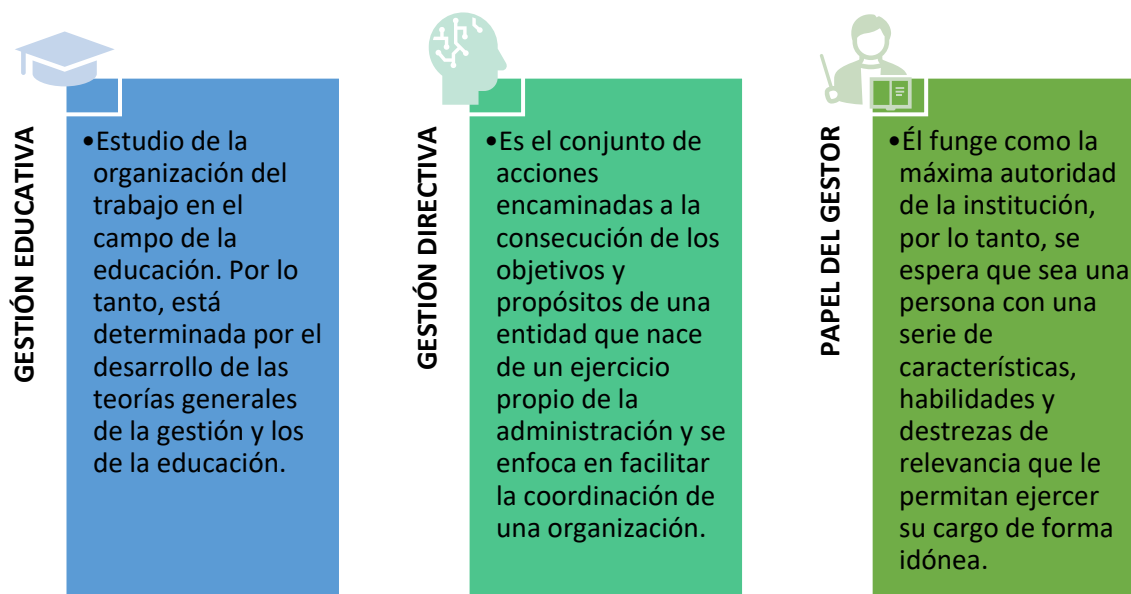


Figura 52. Conceptos relacionados con gestión en el ámbito de la educación.

Nota: Abarca, 2024, sustentada en Casassus (2000), Miranda (2016) y Morales (2018).

8.4.5. Administración total de la calidad

Cabe destacar que El modelo de la Calidad Total es el modelo propuesto por el MEP a partir del curso lectivo 2023 con la finalidad de aportar calidad a los servicios que se brindan, en este sentido es importante señalar que el tema de calidad es aplicable a todos los procesos que desempeñan las instituciones sin importar su naturaleza y por ende el ámbito educativo no es la excepción. Por lo tanto, se profundiza en materia de calidad total y los modelos de gestión y la metodología propuesta para su implementación, los cuales para efectos de esta propuesta corresponden a el modelo de gestión Six Sigma y la metodología DMAIC.

Para empezar, es necesario comprender el concepto de Calidad Total, en este sentido Hicks (2002) cita a Ishikawa “El control total de calidad, estilo japonés, es una revolución del pensamiento en la administración” (p.249). Es decir, no existe una única forma de lograr brindar un servicio o producto de calidad, queda en evidencia entonces que existen diversas formas de lograrlo y una de ellas es la administración de la calidad total (TQM), para Hicks (2002), TQM “Es una filosofía administrativa que se ocupa del mejoramiento amplio y continuo de la calidad en toda una organización. (p.249); es decir

es un proceso que requiere de un conocimiento previo de los principios en que se basa para su comprensión y posterior aplicación.

Para Marín (2014):

Es una filosofía de gestión que pretende, mediante la ejecución de procedimientos sistemáticos regulados y validados constantemente, alcanzar la perfección en el entorno productivo de una empresa. Es un sistema que requiere de procedimientos como la planificación, el desarrollo, la implementación y la evaluación para administrar la calidad del trabajo realizado por una empresa. (p.127).

De lo anterior se puede concluir que este modelo concuerda con las etapas del con el proceso administrativo que ya se han desarrollado anteriormente; además, “En la actualidad han surgido diversas tendencias derivadas, Six Sigma, una de las más reconocidas y la familia de las ISO.” (Marín, 2014, p.128); en consecuencia, es necesario profundizar en la tendencia de modelo de gestión Six Sigma para comprender de mejor manera los aportes que brinda en gestión de la calidad a las organizaciones y su aplicación al ámbito educativo.

Antes de continuar con la conceptualización del modelo y la metodología que incluye la propuesta, es importante dejar claro el concepto de gestión de calidad; según Marín (2014), “Es la tarea por la cual se establecen procedimientos para optimizar el uso de los recursos utilizados y llevar a cabo el cambio.” (p.10) “Así la gestión implica un proceso continuo, que inicia cuando surge la necesidad de ofrecer garantías sobre la calidad de productos y servicios” (p.10). Dicho de otra manera, surge de la necesidad de asegurar al usuario un servicio o producto que cumpla con las necesidades a partir de una serie de acciones que llevan a la institución a trabajar con eficiencia y eficacia.

“A fin de establecer un proceso de gestión de calidad, hay que organizar los componentes de la empresa. Para ello comúnmente se conforma un equipo de trabajo integrado por un representante de la gerencia, un consultor externo y, al menos, un representante de cada uno de los departamentos de la empresa; es recomendable que el primero coordine” (Marín, p.10)

En este sentido el MEP mediante la directriz DM-0922-06-2023, ha establecido la forma en que los equipos de calidad deben conformarse en cada una de las instancias.

En este aspecto se debe tener especial cuidado para que no se repita que el equipo de calidad total sea el encargado de ejecutar todas las acciones y termine convirtiéndose en una sobre carga laboral como sucedió con el MECEC.

Por lo tanto, según Marín (2014), “Todos los empleados están involucrados en el desarrollo de un sistema que permita la implementación de la calidad; y la descripción detallada de sus puestos en una parte importante de todo manual de calidad” (p.10)

Además, amplía que:

La tarea de este comité se divide, básicamente en tres etapas:

- Planificación
- Desarrollo
- Implementación (p.11)

Durante todo el proceso el respaldo de la gerencia de la empresa es clave. El resultado del equipo se denomina Sistema de Gestión de Calidad; y debe funcionar como un flujo de trabajo, un engranaje en que cada segmento cumple un objetivo observable y, por tanto, evaluable, como lo haría una maquinaria en buen funcionamiento. (p.12)

Finalmente, al respecto, Marín (2014), afirma que “Existen varios modelos internacionales que comúnmente son referentes para la gestión, normalización y certificación de la calidad.” (p.12). en consecuencia, antes de elegir un modelo de gestión se requiere profundizar en los modelos de gestión de la calidad que existe y considerar la naturaleza, estructura, recursos entre otros que posee la institución y así poder seleccionar el que es más conveniente para la organización.

En proceso de definir un modelo de gestión de la calidad que permita implementar TQM a nivel de las instituciones educativas que pertenecen al MEP, es importante considerar que existen diversos modelos de gestión de la calidad, según Marín (2014) un modelo:

Puede definirse como una guía que esquematiza, sistemáticamente, una serie de procedimientos generales de trabajo descritos con el propósito de asegurar la calidad brindada por una empresa, tanto de sus procesos como de sus productos o servicios, sea la óptima, desde el punto de vista de satisfacción del cliente o

usuario final, de la gerencia de la compañía y de sus empleados en lo referente a la maximización de utilidades y de uso de recursos. (p.96).

Por lo tanto, para la aplicación de un modelo de gestión de calidad, se deben establecer procedimientos que permitan dar garantía al usuario de que el servicio o producto que requiere cumple con los estándares de calidad requeridos.

En este sentido, en primera instancia, para realizar una propuesta de sistema de gestión de la calidad, es necesario definir el tipo de modelo de gestión, por lo que se presentan los dos tipos de modelos de gestión que se mantienen en tendencia mediante la figura número 53, lo anterior con base en lo publicado por el MEP en su página web.

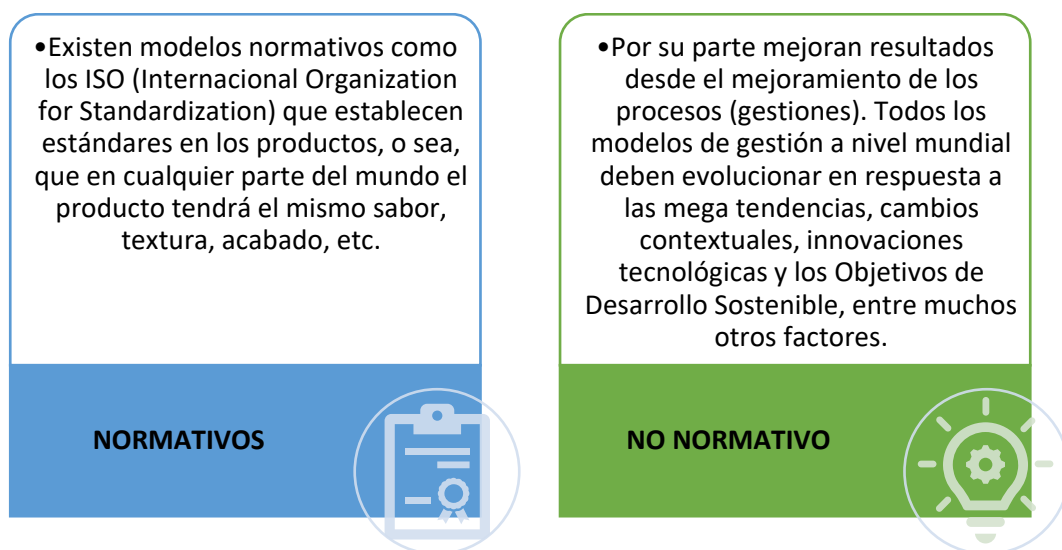


Figura 53. Tipos de modelos de gestión.

Nota: Abarca, 2024, sustentada en MEP (2024).

En conclusión, dada la naturaleza de los procesos que se desean mejorar se consideran un modelo de gestión no normativo, sino que más bien este dirigido a la mejora de los procesos institucionales.

Dentro de los modelos de gestión no normativos, se encuentra en tendencia el modelo de gestión denominado Six Sigma. Según Marín (2014):

Six Sigma es un modelo de gestión basado en el control estadístico de procesos, que se desarrolla en cinco fases: definición de especificaciones, medición de resultados, análisis de procesos, mejora continua y control estadístico de procesos. Su objetivo es no permitirse más de 3.4 defectos por cada millón de

oportunidades. La calidad total pretende la satisfacción absoluta de los diferentes involucrados de un sistema productivo:

- Los clientes, mediante el aseguramiento de productos y servicios cuya recurrencia de errores tiende a cero.
- La gerencia, con la reducción significativa de disconformidades, la maximización de las ganancias y el aprovechamiento total de los recursos disponibles.
- Los empleados, ya que sus procesos tienden a ser exitosos, lo que promueve la valoración de su trabajo, la motivación, el aprendizaje continuo y la excelencia profesional.

Este sistema envuelve en el flujo productivo no solamente productos de excelencia, sino que exige mejoras en las condiciones laborales, la capacitación de personal, el cuidado del medio ambiente, la reducción de tiempo, costos y materiales, y el aumento de otros beneficios corolarios. (p.128)

En este sentido, es un modelo que pretende la solución de problemas con base en los datos y a partir de las causas raíz, utiliza el método científico y el ciclo de mejora continua con base en la metodología Definir-Medir-Analizar-Mejorar-Controlar (DMAIC), la cual posee una diversa caja de herramientas que permiten el rediseño o la mejora de procesos.

El modelo Six Sigma, se denomina de esta manera porque está basado en 6 principios, además sigma es el nombre de una medida estadística denominada desviación estándar que permite presentar un margen de error aceptable dentro de un proceso. En este caso la medida estipula que es aceptable 3,4 defectos por cada millón de tareas realizadas.

Para conocer los seis principios en que se basa el Modelo Six Sigma se construye la figura número 54 y se presenta a continuación.

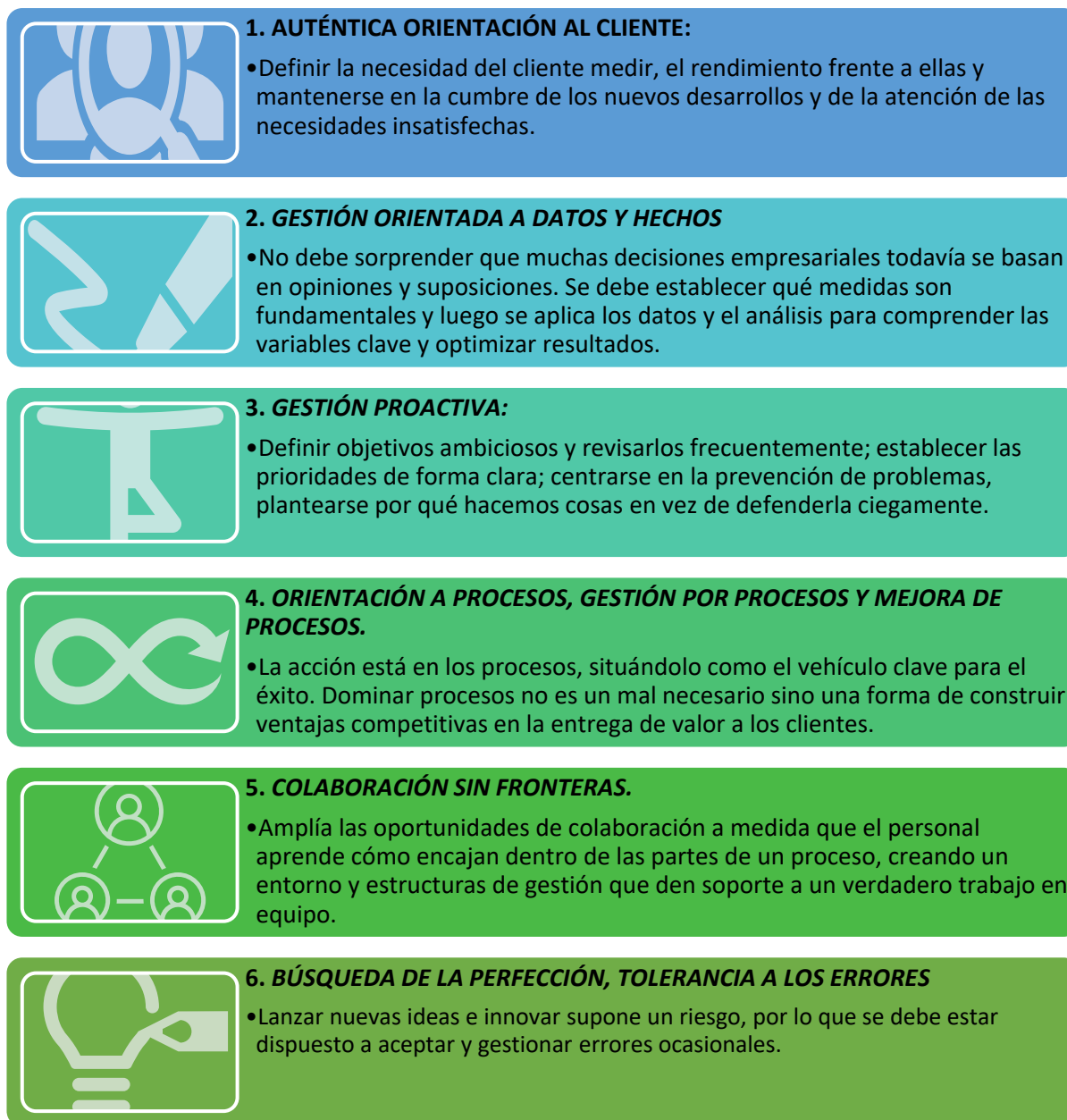


Figura 54. Principios del modelo Six Sigma.

Nota: Abarca, (2024), sustentado en Pande, Neuman y Cavanagh, (2002).

Ya comprendida la base del Modelo propuesto se requiere conocer la metodología que plantea el modelo y su filosofía, es decir la serie de procedimientos que deben llevarse a cabo para su correcta implementación.

Dentro del modelo Six Sigma se proponen cinco fases o etapas para el mejoramiento de procesos en materia de calidad. Según Pande, Neuman, Cavanagh,

(2002), existe un mapa ideal para establecer el sistema de Six Sigma, y poner en marcha las mejoras:

1. Identificar los procesos clave y los clientes principales.
2. Definir las necesidades de los clientes.
3. Medir el rendimiento actual.
4. Dar prioridad, analizar e implantar mejoras.
5. Extender e integrar el sistema Six Sigma. (p.57)

Para los autores mencionados existen ventajas de la aplicación de esta metodología:

1. Una comprensión más clara de la empresa como un sistema interconectado de procesos y clientes.
2. Mejores decisiones y empleo de recursos para proporcionar la mayor cantidad posible de beneficios a partir de las mejoras Six Sigma.
3. Tiempos de ciclos de mejora más cortos, gracias a los datos más realistas y una mejor selección de proyectos.
4. Validación más acertada de los beneficios de Six Sigma, ya sea en dinero, defectos, satisfacción del cliente otras medidas.
5. Una infraestructura más fuerte que soporte el cambio y mantenga los resultados. (p.58-59)

De modo que resulta multibeneficioso aplicar el Modelo Six Sigma, Según Pande, Neuman, Cavanagh, 2002:

Embarcarse en una iniciativa de este tipo empieza por una decisión de cambio, específicamente para aprender a adoptar métodos que mejoren el rendimiento de la organización. En sus aplicaciones más ambiciosas, Six sigma puede ser más un cambio fundamental que, digamos, una adquisición importante o una puesta en marcha de nuevos sistemas, porque Six sigma afecta a la forma en que usted gestiona su empresa. (p.71)

En consideración, existe la posibilidad de mejorar en periodos cortos, conociendo más a fondo y la generación de beneficios, siendo la primera una de las más llamativas según las necesidades en materia de calidad educativa expuesta por CONARE en el noveno Estado de la Educación.

Con base en el mapa expuesto por Pande, Neuman, Cavanagh, (2002), se procede a construir la figura número con la finalidad de representar de manera general cada una de las etapas de la metodología DMAIC.

1. DEFINIR

- Crear una comprensión clara de la imagen global de las actividades interfuncionales más importantes de su organización y de cómo interactúan con los clientes externos.
- ¿Cuáles son nuestros procesos claves o de valor añadido?
- ¿Qué productos o servicios damos a nuestros clientes?
- ¿Cómo fluyen los procesos en toda la organización?

2. MEDIR

- Establecer estándares de rendimiento basados en las indicaciones reales de los clientes, hoy para poder medir con exactitud la eficacia o capacidad de los procesos y poder predecir la satisfacción del cliente.
- Desarrollar o mejorar sistemas y estrategias dedicadas a la recopilación continua de los datos.
- ¿Cuáles son los requisitos vinculados al producto final o al servicio que hacen que funcionen para el cliente?

3. ANALIZAR

- Evaluar con precisión el rendimiento de cada proceso frente a las necesidades definibles del cliente y establecer un sistema para medir los resultados claves y las características del servicio.

4. MEJORAR

- Identificar las oportunidades de mejora de alto potencial y desarrollar soluciones orientadas a procesos y soportadas por análisis de hechos y pensamiento creativo. Además, implantar con eficacia las nuevas soluciones y procesos y facilitar beneficios sostenidos y mensurables.

5. CONTROLAR

- Iniciar las prácticas empresariales que lleven a mejorar el rendimiento y a garantizar la constante medición examen y renovación de los productos servicios procesos y procedimientos la etapa 5 es el lugar en que su organización ha de trabajar más duramente.

Figura 55. Fases de la metodología DMAIC.

Nota: Abarca, 2024, sustentada en Pande, Neuman y Cavanagh, 2002.

Una vez comprendido el modelo y la metodología para utilizar, es necesario considerar la forma en que deben ser incorporadas a un sistema de calidad, la estructura organizacional y las etapas del proceso administrativo que desarrolla la organización.

El modelo de Six Sigma debe ser incorporado dentro de una estructura específica que le permita cumplir con todas las fases, pero dentro de un sistema de calidad serio. Para eso conviene iniciar con la conceptualización de Sistema de Calidad.

Según Marín (2014):

Un sistema de calidad es una estructura de trabajo establecida con el fin de pautar estándares que aseguren la calidad de los procesos, productos y servicios ofrecidos por una compañía. Tal estructura, a la vez, reduce costos de operación mientras que garantiza al cliente o usuario el cumplimiento de los requisitos esperados. Aunque se compone a partir de recursos, procedimientos, documentos y estrategias, se trata más bien de una cultura organizacional de trabajo. Por la complejidad que conlleva el diseño de un sistema de calidad, se deben considerar varios factores, en general, de índole administrativos, procedimental, organizacional y la naturaleza de su mercado. (p.49)

En otras palabras, a la hora de aplicar el modelo se debe considerar los factores administrativos, procedimentales, organizacionales y de naturaleza que caracterizan a la organización, desde un punto de vista que incorpore los distintos actores con que interactúa la organización, para que los mismos sean considerados en la etapa de planificación, desarrollo e implementación citadas como tareas fundamentales de los equipos de calidad dentro del proceso de mejoramiento según lo expuesto por Marín (2014).

Parafraseando a Pande, Neuman, Cavanagh, 2002, existen ejemplos numerosos de herramientas de mejora comunes y valiosas para el diseño de un sistema de calidad de acuerdo con el modelo de gestión Six Sigma y la metodología DMAIC; uno de los mayores retos de la organización es decidir cuáles herramientas conviene utilizar, cuándo y porqué.

Para los autores “Siempre que se enseñan herramientas de mejora, la gente se preocupa por el mal uso y abuso de ellas. Es importante disponer de una variedad de

herramientas para aplicar diferentes problemas empresariales, pero, con frecuencia, la gente se convierte en amante de las herramientas” (Pande, Neuman, Cavanagh, p.200)

En este sentido cabe destacar que existen múltiples herramientas de la calidad que se pueden aplicar en cada una de las etapas sin embargo para efectos de esta propuesta se definen únicamente las que se utilizan en cada una de las etapas que deben cumplir los equipos de calidad. A manera de resumen se presenta la figura número 56, donde se presentan las herramientas por utilizar en cada fase durante el proceso de implementación del sistema de gestión de la calidad del Liceo de Aserrí.

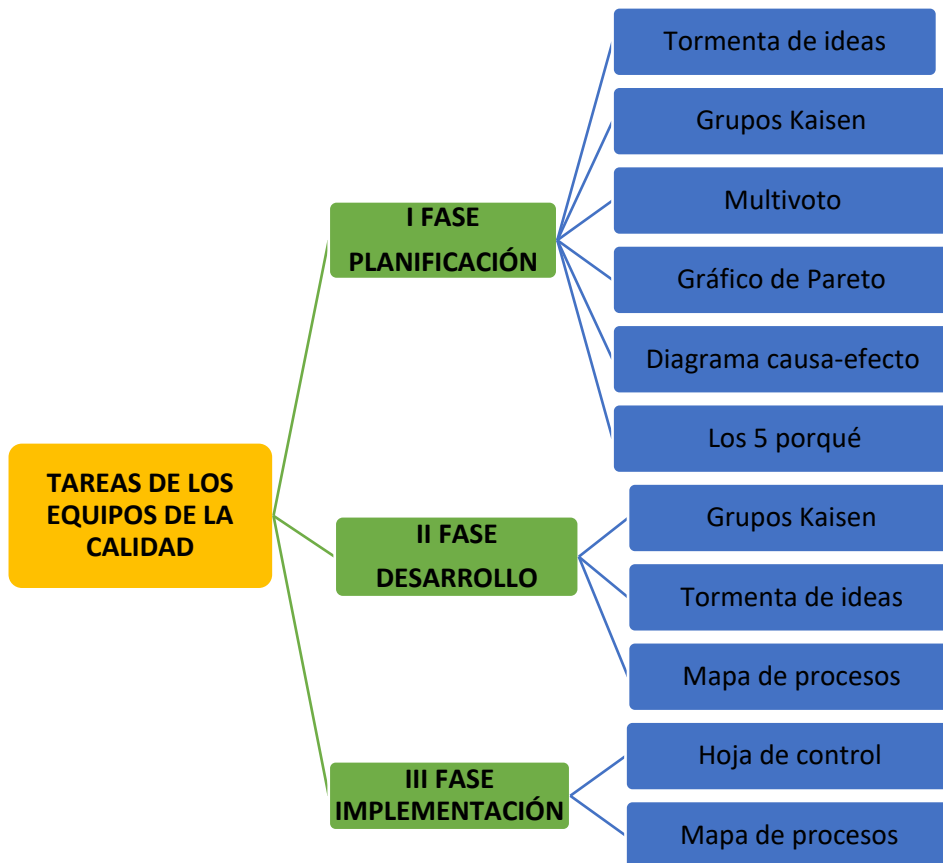


Figura 56. Herramientas seleccionadas por fase para cada una de las tareas de los equipos de calidad

Nota: Abarca, 2024.

Es importante especificar que para la selección de las herramientas propuestas se respetó las líneas maestras expuestas por Pande, Neuman y Cavanagh, (2002):

En este sentido, existen cinco aspectos a tener en cuenta a la hora de seleccionar las herramientas:

1. Siempre que decida utilizar una herramienta, tenga claro el objetivo. Nunca use una herramienta solo porque viene en el libro o porque todavía no la hemos utilizado.
2. Considere sus opciones y seleccione la técnica que mejor pueda satisfacer sus necesidades. Con las variadas técnicas del kit de herramientas Six Sigma, a menudo más de una puede ser útil.
3. Hágalo simple; conjugue el detalle y la simplicidad de la herramienta con la situación. Conviene usar herramientas básicas lo más a menudo posible. Si emplea estadísticas detalladas para todos los problemas o proyectos, es probable que complique las cosas.
4. Adapte el método a sus necesidades. Aunque algunas organizaciones o consultores que les gusta ejercer la política de las herramientas es conveniente crear variaciones propias sobre los métodos siempre y cuando no aplique una modificación que nadie pueda comprender y no termina extrayendo conclusiones equivocadas de ella.
5. Si una herramienta no funciona déjela considere a prueba todas las herramientas que utilice y, si no obtiene la respuesta necesaria o si no funciona, pruebe otra cosa. (p.200-201)

Además, es importante resaltar que se seleccionó la herramienta de mapa de procesos para elaborar una descripción del proceso que se debe seguir para la implementación de la propuesta.

Para finalizar este apartado se describe a continuación cada una de las herramientas propuestas.

8.4.6. Herramientas de la calidad

8.4.6.1. Grupos Kaisen

También denominados círculos de calidad. Tener una visión diversa de los problemas es importante, de esta manera se pueden identificar problemas que para una

sola persona podrían ser insignificantes. En este sentido y para tener una mayor perspectiva de los problemas se pueden conformar grupos Kaisen; para Cruz (2000):

Este es un pequeño grupo de trabajadores con un líder o jefe de equipo que realizan tareas semejantes y se reúnen para identificar, analizar y solucionar problemas del propio trabajo, ya sea en cuanto a calidad o a productividad. En cuanto a los pilares sobre los que se sustentan los Círculos de Calidad tenemos:

1. El reconocimiento a todos los niveles de que nadie conoce mejor una tarea, un trabajo o un proceso, que aquel que lo realiza cotidianamente.
 2. El respeto al individuo, a su inteligencia y a su libertad.
 3. La potenciación de las capacidades individuales a través del trabajo en grupo.
- (p.10)

Los grupos Kaisen pueden ser conformados o reunirse en diversas etapas del proceso donde sea requerido un consenso por parte de los integrantes del grupo. Se recomienda que los círculos de calidad estén conformados de 4 a 8 personas.

8.4.6.2. Multivoto

Hay niveles de problemas, en una organización es importante establecer cuál de los problemas que se presentan es más significativo solucionar. En este sentido la herramienta ingenieril denominada multivoto es de gran utilidad porque permite organizarlos de mayor a menor bajo un consenso. Según la Sociedad Latinoamericana para la calidad (2000) de la herramienta multivoto se pueden destacar los siguientes aspectos:

- Es una técnica en grupo para reducir una larga lista de elementos a unos pocos manejables (generalmente de tres a cinco).
- También deberá utilizarse al final de un Diagrama de Causa y Efecto para seleccionar las primeras 3 a 5 “causas” a ser investigadas.
- Existen numerosas técnicas utilizadas en la Multi-votación. (p.1)

Para efectos de esta propuesta a cada elemento de la lista se debe asignar una puntuación de 9, 3, o 1, donde 9 es el elemento que considera más importante por solucionar.

Se recomienda complementar el uso de esta herramienta con la herramienta de gráfico de Pareto, sin embargo, primero se debe realizar la suma de los valores obtenidos en el multivoto por cada problema.

8.4.6.3. Gráfico de Pareto

El gráfico de Pareto se utiliza inmediatamente después de un multivoto, permite organizar los datos de menor a mayor. Para Pande, Neuman, Cavanagh, (2002):

El Pareto se utiliza para estratificar los datos en grupos de mayor a menor. Como gráfico de barras especializado, el Pareto es útil para identificar a los casos más comunes o las causas de un problema. Para utilizar un gráfico de Pareto es necesario asegurarse de que los datos son discretos, porque no funciona para medidas como peso o temperatura. El análisis de Pareto se basa en la regla del 80/20, el que el 80% de costos o dificultades de una empresa se generan por causa del 20% de los problemas. Hoy las cifras no siempre son exactamente 80 y 20 pero el efecto suele ser el mismo. (p.227)

Una vez utilizado el gráfico de Pareto se deben seleccionar los elementos que queden por encima del 80% para ser analizados con mayor profundidad.

8.4.6.4. Diagrama Causa-efecto.

Esta es una herramienta que puede utilizarse en combinación con otras como el multivoto, los 5 por qué y el gráfico de Pareto. Es común que se utilice para el análisis de los problemas y sus causas. Para Pande, Neuman, Cavanagh, (2002)

El análisis causa efecto permite al grupo empezar con un efecto, es decir, un problema o en algunos casos un efecto o resultado buscado y crear una lista estructurada de las posibles causas los beneficios del diagrama causa-efecto son entre otros los siguientes: Es una excelente herramienta para que el grupo reúna ideas y datos, hoy sobre todo mediante el método de tormenta de ideas estructuradas. Al establecer categorías de causa potenciales, garantiza que el grupo piense numerosas posibilidades, en vez de limitarse a unas cuantas áreas típicas. Ayuda a iniciar la etapa de analizar el empleo del diagrama causa efecto

permite identificar algunas causas sospechosas y proporciona un enfoque para iniciar el análisis de los datos y del proceso. (p.220)

Además, para poder completar la herramienta de diagrama causa-efecto es necesario conocer a fondo sus elementos, dado que cuando una causa es determinada debe ser clasificada según seis factores. Para Para Pande, Neuman, Cavanagh, (2002):

Existen 6 factores principales que causan la variación de un proceso empresarial:

Materiales: se refiere a los consumibles o entrada de materia prima utilizados en el proceso.

Métodos: los procedimientos procesos e instrucciones de trabajo.

Máquinas: hoy el equipamiento que incluye ordenadores y herramientas no consumibles.

Medio ambiente: el entorno en que se realiza el trabajo y que afecta a cualquiera de las demás variables puede incluir las instalaciones y no sólo el entorno natural.

Personas: se refiere al recurso humano

Medidas: las técnicas empleadas para evaluar la calidad y cantidad de trabajo, incluyendo la inspección (p.221)

En otras fuentes, esta herramienta puede denominarse diagrama de pescado o diagrama de Ishikawa.

8.4.6.5. Los 5 porqué.

Según la Sociedad Latinoamericana para la calidad (2000) de la herramienta multivoto se pueden destacar los siguientes aspectos:

Los Cinco Por Qué es una técnica sistemática de preguntas utilizada durante la fase de análisis de problemas para buscar posibles causas principales de un problema. Durante esta fase, los miembros del equipo pueden sentir que tienen suficientes respuestas a sus preguntas. Esto podría resultar en la falla de un equipo en identificar las causas principales más probables del problema debido a que el equipo ha fallado en buscar con suficiente profundidad. La técnica requiere que el equipo pregunte “Por Qué” al menos cinco veces, o trabaje a través de cinco niveles de detalle. Una vez que sea difícil para el equipo responder al “Por Qué”, la causa más probable habrá sido identificada. (p.1)

En otras palabras, esta es una herramienta útil para analizar las causas de un problema y así poder establecer estrategias para su solución.

8.4.6.6. Tormenta de ideas.

Según la Sociedad Latinoamericana para la calidad (2000) de la herramienta multivoto se pueden destacar los siguientes aspectos:

- Es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado.
- Sirve para: Liberar la creatividad de los equipos, generar un número extenso de ideas, involucrar a todos en el proceso e identificar oportunidades para mejorar.
- Se debe: escoger a alguien para que sea el facilitador y apunte las ideas, escribir en un rotafolio o en un tablero una frase que represente el problema y el asunto de discusión, escribir cada idea en el menor número de palabras posible, verificar con la persona que hizo la contribución cuando se esté repitiendo la idea y no interpretar o cambiar las ideas.
- Establecer un tiempo límite – aproximadamente 25 minutos. (p.1-3)

Las tormentas de ideas pueden darse en grupos circulares, iniciando a la derecha del moderador y también existen versiones silenciosas.

8.4.6.7. Mapa de procesos.

Es importante conocer el orden en que debe desarrollarse un proceso para lograr los objetivos propuestos, Según Pande, Neuman, Cavanagh, (2002):

Los mapas de proceso están entre las herramientas esenciales de Six Sigma, dirigidas principalmente a la mejora, diseño, medida y gestión por procesos. Lo básico de un mapa de proceso que es simple: una serie de tareas (rectángulos) y decisiones u revisiones (rombos), conectados mediante flechas para demostrar el flujo de trabajo. Al construir el mapa de proceso para los proyectos Six Sigma es probable hallar que parte de la información más esclarecedora procede de las sesiones reales de creación del mapa cuando la gente empieza a oír hablar de la forma en que realiza el trabajo y se gestiona el proceso en otros lugares de la empresa. Cuando se documenta y valida un proceso por ejem se comprueba con otras personas que realizan el trabajo para ver si el mapa concuerda con la

realidad, se pueden analizar y observar algunas de las áreas problemáticas específicas siguientes: desconexiones, cuellos de botella, redundancias, hoy decisiones u inspecciones. (p.223-224)

Al conocer la utilidad de la herramienta, se incluye en primera instancia dentro de la descripción del proceso a seguir propuesto en el sistema de calidad y sus tres etapas, además de ser una herramienta clave dentro de la fase de desarrollo.

8.4.6.8. Hoja de control o revisión.

Según la Sociedad Latinoamericana para la calidad (2000), la herramienta hoja de revisión o control es “Una Hoja de Revisión es una herramienta para recolectar y registrar datos. (p.1), además, agrega que “Una Hoja de Revisión ofrece un formato para la recolección de datos”, “hace que la recolección y análisis de datos sea más fácil y “existen múltiples variaciones en el diseño de las Hojas de Revisión.” (p.2) En este sentido es importante destacar que la hoja de control recolecta información que ya ha acontecido por lo que depende de la observación y el registro de la información, para lo que se puede realizar un check list o un registro de frecuencias.

8.5. Desarrollo de la propuesta de Sistema de Calidad para el Liceo de Aserrí

Para iniciar es importante recalcar que la propuesta que se desarrolla a continuación pretende que no exista una sobrecarga laboral en el equipo de calidad o ningún miembro de la institución, incorpora de manera integral a todos los sujetos que intervienen en los procesos institucionales con la finalidad de escuchar y atender las necesidades de todos los miembros. Se requiere de un alto grado de compromiso para el logro exitoso de su implementación, ya que el sistema consiste en hacer bien el trabajo que ya se realiza y no en aportar nuevos procesos.

La propuesta consiste en un sistema de gestión de la calidad que consta de tres etapas básicas: Planificación, Desarrollo e Implementación, cada una de ellas con acciones concretas por desarrollar como se muestra la tabla 16 a modo resumen. Para cada etapa se consideran los factores mencionados por los especialistas que deben estar incluidos en un sistema de gestión de calidad; dicha distribución también es una propuesta propia que permite un mejor entendimiento de las acciones que deben realizarse en cada etapa.

Tabla 16. Resumen de las etapas de la propuesta del sistema de gestión

Etapa	Descripción
<p>1. Planificación</p>	<p style="text-align: center;">Factores Administrativos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Definir: objetivos, misión, visión y valores de la empresa; así como otros elementos propios de la identidad de la organización que el comité considere necesarios. ➤ Identificar debilidades y fortalezas institucionales. <p style="text-align: center;">Factores naturales</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Contextualizar el desarrollo del sistema de gestión de calidad realizando una caracterización de la empresa y de los factores externos que interactúan en sus procesos o los servicios que se brindan. (oportunidades y amenazas)

Etapa	Descripción
<p data-bbox="243 1150 454 1182">2. Desarrollo</p> <p data-bbox="243 1455 540 1486">3. Implementación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="609 247 1403 388">➤ Enlistar las necesidades institucionales y de los usuarios y priorizarlas haciendo uso de herramientas de la calidad. <p data-bbox="828 520 1227 552" style="text-align: center;"><i>Factores procedimentales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="609 577 1403 667">➤ Descripción de los procesos o servicios que brinda la institución y cada uno de sus miembros. <p data-bbox="828 688 1227 720" style="text-align: center;"><i>Factores organizacionales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="609 741 1268 772">➤ Capacitación y sensibilización del personal. <li data-bbox="609 793 1403 884">➤ Reconocer los recursos presupuestarios, humanos y materiales que dispone la institución. <li data-bbox="609 905 1403 1108">➤ Establecer el plan de trabajo, redacción de objetivos específicos generados a partir de los objetivos institucionales, actividades para el logro de los objetivos y el cronograma.
	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="609 1129 1122 1161">➤ Estandarización de los procesos. <li data-bbox="609 1182 1256 1213">➤ Ordenamiento y creación de herramientas. <li data-bbox="609 1234 1317 1325">➤ Puesta en marcha de la estandarización de los procesos. <li data-bbox="609 1346 1354 1436">➤ Auditoría Interna mediante herramientas de la calidad que permitan conocer el nivel de alcance. <li data-bbox="609 1457 1370 1654">➤ Actualización de procesos y control de calidad que garanticen la vigencia del sistema de modo que atienda las necesidades de la institución y de los usuarios. <li data-bbox="609 1675 1187 1707">➤ Auditoría externa para la certificación.

Nota: Abarca, 2024.

Para la mejor comprensión del sistema de gestión de la calidad se construye la figura número 57 donde mediante la herramienta de calidad denominada “mapa de proceso” se muestra la forma en que se debe desarrollar.

SISTEMA DE CALIDAD DEL LICEO DE ASERRÍ		
I ETAPA PLANIFICACIÓN	II ETAPA DESARROLLO	III ETAPA IMPLEMENTACIÓN
❖ Conformación del Equipo de calidad y capacitación según la directriz vigente.	❖ Estandarización de procesos. Aplicación de la plantilla #6.	❖ Aplicación de los procesos estandarizados.
❖ Selección del escenario.		❖ Aplicación de la plantilla #7 para el control de procesos.
❖ Capacitación docente a cargo del equipo de calidad.	❖ Ordenamiento y creación de herramientas para las actividades dentro del proceso que así lo requieran.	❖ Aplicación de la plantilla #8 para corrección oportuna.
❖ Conformación de las directivas de sección de acuerdo con lo establecido por el calendario escolar.		
❖ Aplicación de la plantilla de trabajo #1 en las secciones de grupos y departamentos institucionales.		
❖ Conformación de grupos Kaisen. Cada grupo Kaisen debe incluir un miembro del equipo de la calidad, al menos un docente, al menos un miembro del área administrativa, un presidente de sección y un encargado legal.		
❖ Reunión de grupos Kaisen para la aplicación y entrega de la plantilla de trabajo #2.		
❖ Reunión del equipo de la calidad para la suma de puntos y reducción de elementos de las listas de mejora e inclusión en el gráfico de Pareto, utilice la plantilla #3.		
❖ Selección de aspectos por mejorar mediante la regla 80/20. Debe seleccionar los elementos que se encuentren por encima de la línea que marca el 80%. Cada elemento se escribe a la cabeza de la plantilla #4 en la casilla de problema.		
❖ Reunión de grupos Kaisen con la finalidad de aplicar plantillas #4 y #5. Se debe procurar que sea el mismo equipo de trabajo que conformó el grupo durante la primera fase.		
❖ Cada grupo debe utilizar la plantilla #4 previamente elaborada por el equipo de calidad para analizar las posibles causas del problema y determinar la causa raíz.		
❖ Los grupos Kaisen utilizan la plantilla #5 para aportar posibles soluciones a las causas raíz que están generando los problemas.		
❖ El equipo de la calidad reúne la información recopilada en las plantillas #4 y #5, da lectura y procede a llenar una hoja de proyecto por cada uno de los problemas analizados.		
❖ Conformación de los equipos de trabajo por proceso. Debe incluir un representante del equipo de trabajo, el responsable del proceso ya sea una persona o departamento.		

Figura 57. Mapa de proceso del Sistema de calidad de Liceo de Aserrí

Nota: Abarca 2024.

8.6. Descripción del Sistema de Calidad del Liceo de Aserrí

En este apartado se describe cada uno de los pasos que debe seguir el director con base en la gestión directiva para la aplicación el Modelos de Gestión de Calidad propuesto. Es importante destacar que es el director el administrador del proceso que y por lo tanto debe involucrarse profundamente, motivar y sobre todo controlar que cada una de las etapas se desarrolle en los tiempos establecidos para el logro de los objetivos en los tiempos establecidos.

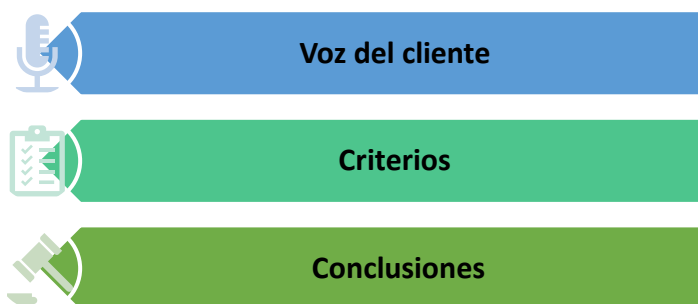
I ETAPA: PLANIFICACIÓN

1. Conformación del equipo de calidad

De acuerdo con lo establecido por el MEP el equipo de la calidad debe estar constituido según la directriz DM-0922-06-2023, este proceso debe ser realizado por el gestor.

2. Elegir el escenario

El escenario corresponde al punto de partida desde el cual la institución va a iniciar el proceso de mejora.



En caso de elegir:



La voz del cliente: A nivel estudiantil dentro de la hora guía se debe generar una lista de supuestos problemas institucionales. Se debe realizar una lluvia de ideas en la que los estudiantes enlisten los aspectos que consideran deben mejorarse a nivel institucional para satisfacer sus necesidades. A nivel docente debe trabajarse durante el segundo consejo de profesores con base en un FODA.



Criterios: establecidos por el MEP. Según lo establece el modelo TQM.



Conclusiones: se parte de las conclusiones de la aplicación del MECEC del año anterior

3. Capacitación docente.

Este proceso está a cargo del equipo de calidad, consisten en presentar y estudiar en grupo el sistema y cada una de sus etapas: planificación, desarrollo e implementación, el equipo debe señalar muy bien los pasos a seguir en cada una de las fases y dejar claro que se espera de ellos un gran compromiso en el proceso para la mejora institucional. Este paso es fundamental dado que los docentes participarán de los grupos Kaisen fungiendo un rol de líderes.

Esta capacitación docente debe realizarse en el segundo consejo de profesores y se recomienda sea retomado por los coordinadores de departamento como primer punto en la agenda en la próxima reunión.

En este espacio se debe realizar un FODA a nivel del personal que permita caracterizar la institución y a la vez conocer los espacios en que puede la institución mejorar; este FODA tiene como objetivo que el personal pueda llenar la plantilla #1 de manera responsable cuando le corresponda por departamentos; por otro lado le permite además ser consiente de aquello en lo que se ha venido trabajando bien y establecer estrategias para fortalecer esas áreas.

Para dicho FODA se puede utilizar una herramienta como se muestra en la figura 58 que se presenta a continuación.

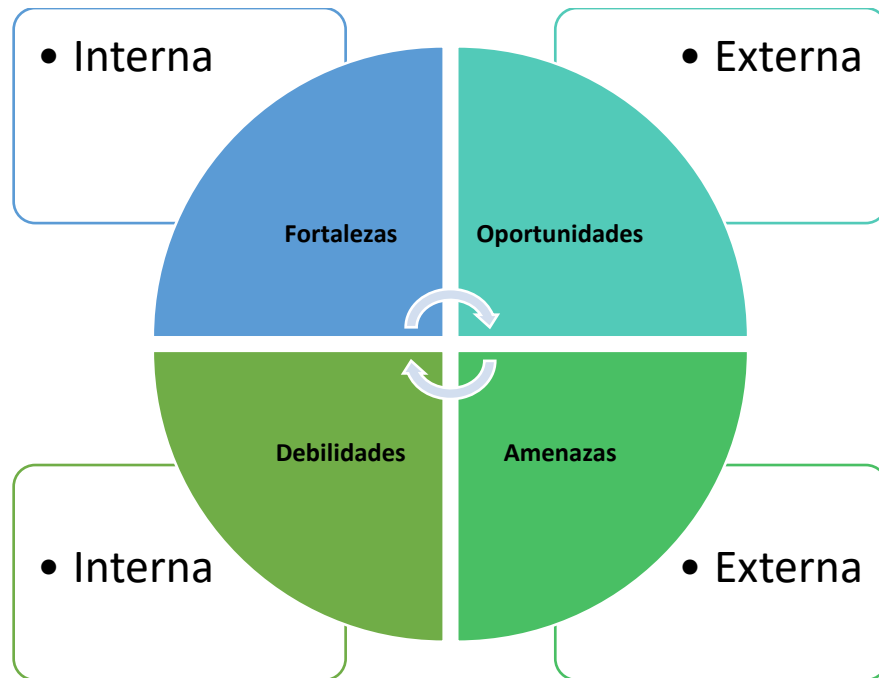


Figura 58. Propuesta de FODA institucional

Nota: Abarca, 2024.

4. Conformación de las directivas de grupo.

Estas directivas deben conformarse para cada sección según lo estipula el calendario escolar, el presidente de cada sección dirigirá la aplicación de la plantilla #1 con ayuda del docente guía.

5. Aplicación de la plantilla de trabajo #1.

Durante la hora guía, la directiva de sección en compañía del docente aplican la plantilla # 1. Dicha plantilla tiene como objetivo establecer los aspectos que deben mejorarse a nivel institucional. Para esta plantilla se propone que los estudiantes participen mediante una lluvia de ideas para elaborar una lista de problemas que deben mejorarse a nivel institucional y que ellos consideran afecta su rendimiento académico y su participación dentro de la comunidad.

Esta plantilla debe ser llenada dentro de las dos semanas siguientes a la elección de la directiva. El docente guía es encargado de entregar el documento a dirección para

poder continuar con el proceso. En caso de no tener un docente guía el gestor puede designar a otro funcionario para que realice la actividad en compañía de los estudiantes.

Cabe aclarar que esta plantilla debe aplicarse dentro de las dos siguientes semanas a partir de la elección de la directiva de grupo; a nivel de departamento institucional esta debe aplicarse en la reunión de departamento del mes de marzo, en este caso es necesario tener una copia del FODA construido previamente para considerar los aspectos importantes y llenarlo con información consensuada y relevante.

A continuación, se presenta la plantilla #1 mediante la figura número 58.

Plantilla de trabajo #1	
<p>A continuación, se le presenta una plantilla de trabajo para la implementación del sistema de gestión de la calidad del Liceo de Aserrí, el objetivo de esta plantilla es establecer los aspectos que usted como miembro de la comunidad educativa considera deben mejorarse a nivel institucional.</p> <p>Instrucciones: Participe de una tormenta de ideas junto a sus compañeros de grupo o departamento, realice un conversatorio o similar al respecto y elabore una lista de aspectos que usted considera son problemas que deben mejorarse para aportar calidad al servicio que brinda la institución.</p>	
Complete la siguiente información de acuerdo con su rol institucional	
Sección: _____	Departamento: _____
Nombre del profesor guía: _____	Nombre del coordinador: _____
Aspectos o problemas que considera se deben mejorar	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	
12.	
13.	

**El docente guía o coordinador de departamento debe entregar esta plantilla a dirección.*

Figura 59. Plantilla de trabajo #1.

Nota: Abarca, 2024.

6. Conformación de grupos Kaisen

Cada grupo Kaisen debe incluir un miembro del equipo, al menos un docente, al menos un miembro del área administrativa, presidente de sección y un encargado legal.

Este grupo tiene como responsabilidad retomar los datos aportados por los grupos de estudiantes y docentes mediante la plantilla #1.

El equipo de la calidad es el encargado de conformar este grupo de trabajo.

No existe un número determinado de grupos a formar, lo ideal es uno por sección, de lo contrario por lo menos uno por nivel que incluya los presidentes de cada grupo.

7. Reunión de grupos Kaisen

Una vez establecidas las mesas de trabajo, como se presenta en la figura número 59, que muestra los sujetos que deben integrar la mesa.



Figura 60. Integrantes de los grupos Kaisen

Nota: Abarca, 2024.

Cada mesa de trabajo debe revisar los aspectos que se desea mejorar y valorarlos según su importancia mediante la aplicación de la herramienta multivoto, es decir, la primera reunión de los grupos Kaisen o círculos de la calidad, tiene como finalidad analizar los datos aportados en la plantilla #1, para ello, se debe dar lectura dentro de la mesa por parte del líder a los problemas que fueron expuestos en la platilla #1 por los grupos o departamentos, el líder del grupo Kaisen explica la dinámica que debe seguirse para que con base en esa información se pueda trabajar con la platilla #2, esta plantilla tiene como finalidad establecer el orden de importancia de los aspectos que deben mejorarse a nivel institucional asignando una puntuación de 9, 3 y 1, de acuerdo con el nivel de importancia que considera el grupo Kaisen debe asignársele, siendo 9 el problema más importante por solucionar. Para ello se presenta mediante la figura 60 la plantilla de trabajo #2.

Plantilla de trabajo #2	
<p>A continuación, se le presenta una plantilla de trabajo para la implementación del sistema de gestión de la calidad en el Liceo de Aserrí; el objetivo de esta plantilla es establecer el orden de importancia de los aspectos que deben mejorarse a nivel institucional.</p> <p>Instrucciones: Escriba los aspectos que se debe mejorar a nivel institucional que fueron aportados en la plantilla #1 por los grupos o departamentos, converse con los demás integrantes de la mesa de trabajo y asigne una valoración consensuada con la escala 1-3-9 a cada uno de los aspectos descritos, donde 9 es el aspecto que usted considera más importante por mejorar.</p>	
Grupo # _____	Integrantes: _____
Aspectos por mejorar (de acuerdo con el escenario elegido)	Valoración Marque con una X sobre el paréntesis correspondiente.
1.	(1) (3) (9)
2.	(1) (3) (9)
3.	(1) (3) (9)
4.	(1) (3) (9)
5.	(1) (3) (9)
6.	(1) (3) (9)
7.	(1) (3) (9)
8.	(1) (3) (9)
9.	(1) (3) (9)
10.	(1) (3) (9)
11.	(1) (3) (9)
12.	(1) (3) (9)
13.	(1) (3) (9)
14.	(1) (3) (9)
15.	(1) (3) (9)

**El líder de grupo debe entregar esta plantilla a dirección.*

Figura 61. Platilla de trabajo #2

Nota: Abarca, 2024.

8. Reunión del equipo de la calidad.

En este paso del proceso del sistema de calidad resulta preponderante una reunión del equipo de la calidad quienes deben realizar las siguientes tareas.

- a. Lectura de las plantillas de trabajo #2.
- b. Suma de puntos y reducción de elementos de las listas de mejora; los elementos repetidos deben unirse y sacar una frecuencia acumulada (realizar una suma de los puntos obtenidos por problema) para cada uno.
- c. Inclusión de los datos en el gráfico de Pareto, utilice la plantilla #3.

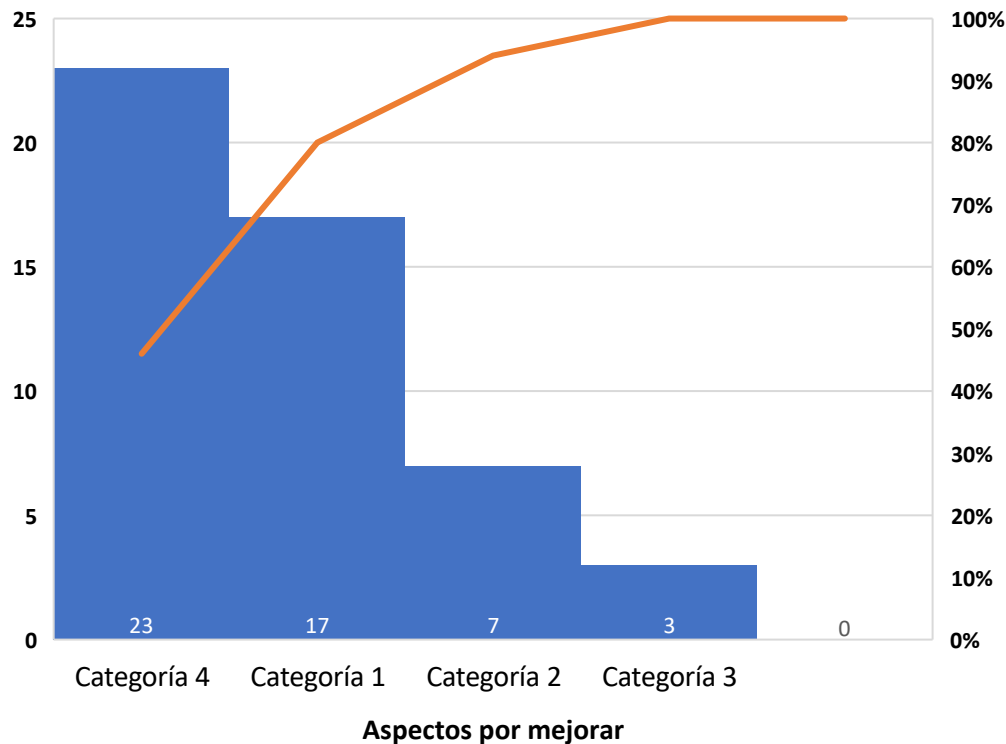
En síntesis, el comité de la calidad total recolecta el trabajo realizado por los grupos Kaisen, toma los datos, los tabula y construye un gráfico de Pareto para establecer los problemas que debe mejorar la institución de manera prioritaria con base en la regla **80 / 20**.

Este trabajo debe realizarse el mismo día que las dos actividades anteriores en máximo media jornada o en su defecto en las reuniones de comité de la calidad.

A continuación, se le presenta una plantilla de trabajo #3 para del sistema de gestión de la calidad, el objetivo de esta plantilla es seleccionar los aspectos que deben mejorarse a nivel institucional mediante la figura número 61.

Instrucciones: Para generarlo de doble clic al gráfico y modifique los datos. Reemplace cada una de las categorías por los aspectos por mejorar, en la casilla de frecuencia escriba el resultado de la suma de las valoraciones obtenidas en las mesas de trabajo de los grupos Kaisen.

Plantilla #3. Gráfico de Pareto

**Figura 62.** Plantilla de trabajo #3

Nota: Abarca, 2024.

9. Selección de aspectos por mejorar mediante la regla 80/20.

Una vez construido el gráfico debe seleccionar para el desarrollo de proyectos de mejora aquellas categorías que estén ubicadas antes del 80%. En este caso las categorías 4 y 1 deben ser consideradas para la aplicación de la plantilla #4. Cabe recalcar que no existe un número específico de aspectos por seleccionar, sino que el gráfico señala los que deben ser seleccionados.

Para realizar el proceso de selección, se debe escoger los elementos que se encuentren por encima de la línea que marca el 80%. Cada elemento seleccionado se escribe a la cabeza de la plantilla #4 en la casilla de problema; a continuación, se muestra la plantilla #4 mediante la figura número 62.

Plantilla de trabajo # 4.

A continuación, se le presenta una plantilla de trabajo para la implementación del sistema de gestión de la calidad en el Liceo de Aserrí, el objetivo de esta plantilla es establecer la causa raíz que genera los problemas que deben mejorarse a nivel institucional.

Instrucciones: Escriba el problema, pregúntese ¿porqué sucede? Y establezca las causas y las en caso de ser necesario las sub-causas. Para esto pregunte hasta 5 veces el porqué del problema.

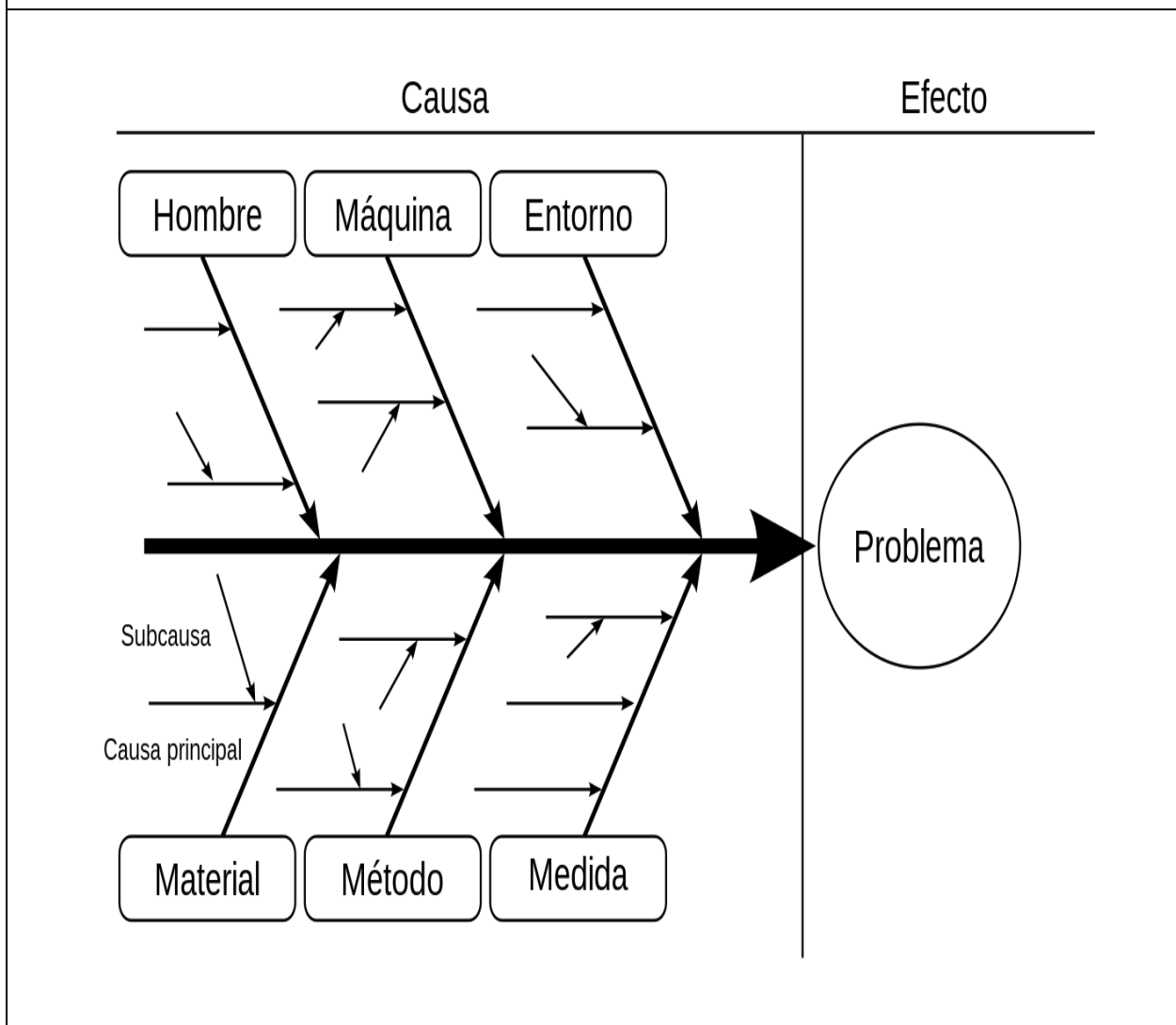


Figura 63. Plantilla de trabajo #4.

Nota: Abarca, 2024.

10. Reunión de grupos Kaisen.

En esta segunda reunión de grupos Kaisen se debe procurar que sea el mismo equipo de trabajo que conformó el grupo durante la primera fase.

En esta reunión el equipo de calidad entrega a cada grupo la plantilla #4 para retomar el trabajo, la cantidad de plantillas entregadas a cada grupo depende de los problemas que hayan sido seleccionados mediante el gráfico de Pareto.

11. Aplicación de la plantilla #4 a los grupos Kaisen.

Cada grupo Kaisen debe tomar las plantillas #4 que le sean entregadas, las cuales hasta este momento solo tienen la casilla del problema completa con la finalidad de analizar las posibles causas del problema y determinar la causa raíz. Para esta actividad se debe aplicar la herramienta de los 5 porqué e ir incluyendo la información en la plantilla. Para iniciar, pregúntese ¿porque sucede esto?, eso le permitirá conocer las causas principales, si desea conocer las sub-causas para un análisis más profundo, pregunte hasta 5 veces el porqué de esa causa.

12. Los grupos Kaisen utilizan la plantilla #5 para aportar posibles soluciones a las causas raíz que están generando los problemas.

La plantilla #4 tiene al reverso la plantilla #5, esto es necesario para tener un mejor control del trabajo realizado por los grupos y así evitar el gasto de papel maximizando el uso de los recursos.

Esta plantilla tiene como objetivo proponer posibles soluciones a las causas de los problemas que se desea mejorar a nivel institucional. A continuación, se muestra la plantilla #5 mediante la figura número 63.

Plantilla de trabajo # 5.	
<p>A continuación, se le presenta una plantilla de trabajo para la implementación del sistema de gestión de la calidad en el Liceo de Aserrí, el objetivo es proponer posibles soluciones a las causas de los problemas que se desea mejorar a nivel institucional.</p> <p>Instrucciones: Escriba el problema y escriba las posibles soluciones.</p>	
<p>Problema (Tome el problema de la plantilla #4) _____</p>	
Causas principales	Posibles soluciones (Sea breve y conciso)
1. Hombre	• • •
2. Máquina	• • •
3. Entorno	• • •
4. Material	• • •
5. Método	• • •
6. Medida	• • •

Figura 64. Plantilla de trabajo #5.

Nota: Abarca, 2024.

13.El equipo de la calidad reúne la información recopilada en las plantillas #4 y #5.

En esta segunda reunión el equipo de calidad da lectura y procede a llenar un cuadro de proyecto por cada uno de los problemas analizados por los grupos Kaisen; este trabajo debe realizarse el mismo día que las dos actividades anteriores en máximo media jornada o en su defecto en las reuniones de comité de la calidad.

A continuación, mediante la figura número 64, se muestra el cuadro de proyecto que debe ser llenada por el equipo de la calidad con base en la información recopilada en las plantillas #4 y #5.

Plantilla de trabajo #6: Ficha de proceso			
A continuación, se le presenta una plantilla de trabajo para crear una ficha de proceso dentro del proceso de implementación del sistema de gestión de la calidad en el Liceo de Aserrí, el objetivo estandarizar los procesos que deben mejorarse a nivel institucional. Instrucciones: Complete con los datos que se le solicitan.			
Institución			
Código			
Versión			
Nombre del proceso			
Responsable			
Descripción del proceso	<i>(Construya aquí el Mapa de proceso)</i>		
Recursos disponibles	Presupuestarios	Materiales	Humanos
Revisado por:		Aprobado por:	
Fecha de modificación:		Fecha de aprobación:	

Figura 65. Cuadro de proyecto.

Nota: Abarca, 2024.

14. Conformación de los equipos de trabajo por proceso.

Con base en el cuadro de proyecto, el equipo de la calidad debe constituir los equipos de trabajo que estandarizarán los procesos de mejora continua, para lograrlo se deben construir mapas de proceso con el paso a paso que debe ejecutarse para mejorar. Este equipo debe incluir un representante de cada persona involucrada en el proceso, la persona responsable o en su defecto el coordinador del departamento responsable y un miembro del equipo de la calidad.

II ETAPA: DESARROLLO

15. Estandarización de procesos.

Para empezar cada grupo debe establecer las reglas de trabajo como periodicidad de reuniones entre otros. En esta fase se construyen los mapas de proceso que permiten establecer un orden de pasos o acciones correcto que permitan el logro de los objetivos establecidos mediante la platilla #6. A continuación se muestra la plantilla de trabajo #6 mediante la figura 65, donde se muestra una ficha de proceso.

Plantilla de trabajo #6: Ficha de proceso			
A continuación, se le presenta una plantilla de trabajo para crear una ficha de proceso dentro del proceso de implementación del sistema de gestión de la calidad en el Liceo de Aserrí, el objetivo estandarizar los procesos que deben mejorarse a nivel institucional.			
Instrucciones: Complete con los datos que se le solicitan.			
Nombre del proceso			
Responsable			
Descripción del proceso	<i>(Construya aquí el Mapa de proceso)</i>		
Recursos disponibles	Presupuestarios	Materiales	Humanos

Figura 66. Plantilla de trabajo #6.

Nota: Abarca, 2024.

16. Ordenamiento y creación de herramientas.

En este caso es necesario a partir de la ficha de proceso identificar si se deben construir herramienta que permitan el avance o si ya existen ubicarlas y organizarlas, por ejemplo, un formulario.

III ETAPA: IMPLEMENTACIÓN

17. Aplicación o puesta en marcha de los procesos estandarizados.

Con base en ellos mapas de proceso construidos en la etapa anterior el personal responsable debe seguir los pasos o acciones que garanticen el logro de los objetivos. Para esto es importante una socialización en grupos de estudiantes o docentes, donde se informe de los cambios que se están ejecutando para que el desconocimiento no se convierta en un nuevo problema.

Se recomienda realizar esta socialización en consejos de profesores, reuniones de departamento y por último es los espacios de hora guía.

18. Aplicación de la plantilla #7 para el control de procesos.

Los nuevos procesos deben estar en revisión continua, para lo que se propone el uso de un plan de control. En consecuencia, se propone el uso de hojas de control; a continuación, mediante la figura número 66 una plantilla para su aplicación en caso de ser necesario.

Este proceso debe ser dirigido por el equipo de calidad en consulta a los usuarios, se recomienda establecer herramientas de opinión a los miembros de la comunidad educativa involucrados en el proceso de mejora.

Plantilla de trabajo #7: Hoja de control	
<p>A continuación, se le presenta una plantilla de trabajo para crear una hoja de control de procesos como parte del proceso de implementación del sistema de gestión de la calidad en el Liceo de Aserrí, el objetivo de esta plantilla es validar las acciones que están siendo útiles para la mejora de los procesos institucionales.</p> <p>Instrucciones:</p>	
Lista de acciones ejecutadas (tomadas del mapa de procesos)	Funcionalidad
1.	() sí () no
2.	() sí () no
3.	() sí () no
Posibles soluciones o Recomendaciones	

Figura 67. Plantilla de trabajo #7.

Nota: Abarca, 2024.

19. Aplicación de la plantilla #8 para la corrección oportuna.

En caso de que los procesos de mejora no hayan sido eficaces se debe revisar y redefinir, de igual manera se debe garantizar que su vigencia respecto a la política educativa y los lineamientos establecidos.

En consecuencia, se propone el uso de un plan de respuesta. A continuación, mediante la figura número 67 una plantilla para su aplicación en caso de ser necesario.

Plantilla de trabajo #8: Plan de respuesta	
A continuación, se le presenta una plantilla de trabajo para crear un plan de respuesta que genere cambios dentro de los procesos que se encuentran en mejora, dentro del proceso de implementación del sistema de gestión de la calidad en el Liceo de Aserrí, el objetivo de esta plantilla es permitir la realización de cambios oportunos en búsqueda de la calidad. Instrucciones: Complete la información que se le solicita.	
Lista de acciones que deben modificarse (tomadas de la plantilla #7)	Cambios dentro del proceso.
Mapa de procesos actualizado	<i>(Construya aquí el nuevo mapa de proceso)</i>

Figura 68. Plantilla de trabajo #8

Nota: Abarca, 2024.

No olvide que es necesario la socialización de los cambios efectuados con los miembros de la comunidad educativa.

20. Auditoría.

En este último aspecto es importante diferenciar que se pueden realizar dos tipos de auditoría dentro del sistema.

a. Auditoría interna

Mediante el uso de hojas de control se revisa el alcance de los proyectos puestos en práctica, que se encuentra ligada a la actualización de procesos como se muestra en los puntos 18 y 19.

b. Auditoría externa

La auditoría externa debe ser determinada por el MEP, o en todo caso puede ser incluida como proyecto a realizar por parte de la Junta de Educación. Es importante considerar que este tipo de auditoría suele ser costosa.

8.7. Cronograma

Para la implementación del Sistema de Calidad propuesto se incluyen dentro del siguiente cronograma los tiempos aproximados que deben cumplirse para obtener resultados en un plazo menor a un año a partir del inicio de la I Fase.

Dicho cronograma se presenta mediante la figura número 68 que muestra a continuación.

Sistema de la calidad del Liceo de Aserrí	Etapa	Fase DMAIC	Herramienta	Fecha límite	
	I ETAPA PLANIFICACIÓN	Definir		Plantilla de trabajo #1	<i>Febrero y marzo</i>
		Medir		Plantilla de trabajo #2 Plantilla de trabajo #3	<i>Mayo</i>
		Analizar		Plantilla de trabajo #4 Plantilla de trabajo #5 Cuadro de proyecto	<i>Junio</i>
	II ETAPA DESARROLLO	Mejorar		Plantilla de trabajo #6	<i>Julio</i>
	III ETAPA IMPLEMENTACIÓN	Controlar		Plantilla de trabajo #7 Plantilla de trabajo #8	<i>Agosto-Diciembre</i>

Figura 69. Cronograma de implementación del Sistema de Calidad del Liceo de Aserrí.

Nota: Abarca, 2024.

8.7. Referencias Bibliográficas

Anthony, R y Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de control de Gestión*. McGraw Hill.

CONARE. 2023. *Noveno Informe del Estado de la Educación*.

Cruz, L. (s.f). *Filosofía japonesa del Kaizen: En qué consiste su metodología y cómo las empresas costarricenses pueden prepararse para alcanzar el éxito con su aplicación?*

<https://repositorio.ulacit.ac.cr/bitstream/handle/20.500.14230/6006/037123.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Asprella, G. Vicente, M y Tello, C. (2020). *Administración de la Educación: Modelos y racionalidades de gestión*.

<https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/libros/pm.4803/pm.4803.pdf>

Hicks, P. (2002). *Ingeniería Industrial y Administración. Una nueva perspectiva*.

CECSA.

Koontz, Weihrich y Cannice. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. .

https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf

Marín, M. (2014). *Sistemas de calidad*. EUNED.

MEP. (2014). *Directriz DM-1502-10-14*.

MEP. (2023). *Directriz DM-0922-06-2023*.

Münch, L. (2010). *Gestión organizacional. Enfoques y proceso administrativo*.

PEARSON.

Pande, P, Newman, R y Cavannagh, R. (2002). *Las claves de seis sigma. La impenlatción con éxito de una cultura que revoluciona el mundo empresarial*.

McGrawHill.

Picado, F. (2014). *Didáctica General*. EUNED.

Robbins y Coulter. (2014). *Administración (12 edición)*. Pearson.

https://www.academia.edu/43110051/Administracion_10_Robbins_Coulter

Salas, F. (2003). *La administración educativa y su fundamentación epistemológica Educación. Revista Educación. UCR.* <https://www.redalyc.org/pdf/440/44027102.pdf>

Servicio Civil. (2022). *Manual de puestos.*

http://www.dgsc.go.cr/ts_clases/Manuales/2%20Manual%20de%20Especialidades%20actualizado%20al%2001-08-2022/ADMINISTRACION-EDUCATIVA.pdf

UNESCO. (2005). *La Educación como Derecho Humano.*

https://www.unescoetxea.org/dokumentuak/Educacion_Derecho_Humano.pdf

UNESCO. (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas.*

<https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/2896>

