

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS DE FORMACIÓN CONTINUA DEL
PERSONAL DOCENTE DE LA ESCUELA JENARO BONILLA AGUILAR,
CIRCUITO 02, DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE TURRIALBA**

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

LEONEL CASTRO SOTO

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2024

DEDICATORIA

Primeramente, a Dios por ayudarme y guiarme en la obtención de esta meta que es importante en mi formación profesional y personal.

A mi familia, quienes siempre me apoyan en cada proyecto asumido.

A todas aquellas personas que de una u otra forma siempre me brindaron una palabra de aliento para continuar con la obtención de esta meta.

AGRADECIMIENTOS

Al MAE. Jerson Mora Calderón por todo su apoyo y por ayudarme a crecer en este proceso de estudio

A los directores de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar por permitirme desarrollar este trabajo en su institución, por su disposición en todo momento.

Al personal docente de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar que fueron partícipes de este trabajo.

Al Programa de Posgrado en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica, por desarrollar este proceso académico, a todos los profesores y compañeros, por los conocimientos compartidos durante este proceso.

Muchas Gracias.

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

MAE. Marco Antonio Alvarado Barboza
**Representante de la Decana
Sistema de Estudios de Posgrado**

M.A.Ed. Jerson Mora Calderón
Profesor Guía

M.A.Ed. Mariela Cervantes Obando
Lectora

MSc. Walter Hilje Matamoros
Lector

Dr. Víctor Hugo Orozco Delgado
**Representante de la Directora del Programa de Posgrado
en Ciencias de la Educación**

Leonel Castro Soto
Sustentante

Tabla de contenidos

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
LISTA DE ABREVIATURAS	xv
CAPÍTULO I	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1. Presentación.....	1
1.2. Antecedentes contextuales.....	1
1.3. Justificación y delimitación del problema.....	12
1.4. Objetivos de la investigación.....	16
1.4.1. Objetivos Generales:.....	16
1.4.2. Objetivos específicos:.....	17
1.5. Contextualización institucional	17
CAPÍTULO II	19
ESTADO DEL ARTE	19
2.1. Presentación.....	19
2.2. Investigaciones Internacionales.....	19
2.3. Investigaciones Nacionales	25
2.4. Aportes teóricos – metodológicos en relación con el objeto de estudio	32
CAPÍTULO III	36
MARCO TEÓRICO	36
3.1. Presentación.....	36
3.2. Educación.....	36
3.3. Administración.....	39

3.4.	Administración de la educación	40
3.5.	Gestión.....	42
3.6.	Gestión de la educación.....	44
3.8.	Gestión Curricular.....	46
3.9.	Gestión del talento humano.....	47
3.9.1.	Factores que inciden en el desarrollo del talento humano	49
3.10.	Planificación estratégica	51
3.11.	Formación Docente	53
3.11.1.	Formación Continua.....	56
3.12.	Desarrollo del talento humano y mediación pedagógica	58
3.13.	Calidad de la Educación	63
<i>CAPÍTULO IV.....</i>		66
<i>MARCO METODOLÓGICO</i>		66
4.1.	Presentación.....	66
4.2.	Enfoque y tipo de investigación	66
4.3.	Participantes del estudio.....	68
4.4.	Fuentes de información.....	69
4.5.	Técnicas e instrumentos para la recopilación de información	69
4.6.	Validación de los instrumentos	71
4.7.	Consideraciones éticas	72
4.8.	Operacionalización de objetivos	72
4.9.	Alcances y limitaciones.....	81
<i>CAPÍTULO V.....</i>		84
<i>SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS</i>		84
5.1.	Presentación.....	84
5.2.	Aspectos generales	84
5.3.	Estrategias implementadas por parte de la persona gestora para favorecer los procesos de formación continua.....	90
5.4.	Factores y dificultades que intervienen en los procesos de formación continua en el personal docente.....	96

5.5. Oportunidades de mejora para la implementación de estrategias, recursos, seguimiento y control de los procesos de formación continua.	104
CAPÍTULO VI.....	109
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	109
6.1. Presentación.....	109
6.2. Conclusiones.....	109
6.3. Recomendaciones	115
CAPÍTULO VII.....	117
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	117
7.1. Presentación.....	117
7.2. Justificación	117
7.3. Objetivos de la propuesta	120
7.3.1. Objetivo general	120
7.3.2. Objetivos específicos.....	121
7.4. Marco Teórico.....	121
7.4.1. Presentación	121
7.4.2. Gestión educativa.....	121
7.4.3. Gestión del talento humano	122
7.4.4. Planificación estratégica	126
7.4.5. Formación docente	126
7.4.6. Formación continua	128
7.4.7. Desarrollo profesional y mediación pedagógica.....	129
7.5. Planteamiento de la propuesta.....	132
7.5.1. Metodología	132
7.5.2. Plan de Acción 1: Taller de concientización y divulgación de los resultados de la investigación “La gestión del talento humano y su incidencia en la mediación pedagógica”.....	133
7.5.3. Plan de Acción 2: “Estrategias para fortalecer los mecanismos de control y seguimiento de los procesos de formación docente en la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar”	135
7.5.4. Plan de Acción 3: “Charlas y/o talleres dirigidos al personal docente y administrativo sobre los mecanismos de seguimiento y control propuestos”	145

7.5.5. Instrumento para valoración de los alcances de los procesos de seguimiento y control de las actividades de formación docente	146
7.5.6. Evaluación del plan de acción propuesto.....	148
Anexo 1. Guía de entrevista dirigida a la persona directora del centro educativo.....	162
Anexo 2. Cuestionario dirigido a docentes del centro educativo	165
Anexo 3. Guía de grupo focal	172

RESUMEN

La presente investigación trata sobre el análisis de la gestión administrativa para la implementación de los procesos de formación continua del personal docente de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar, perteneciente al Circuito 02 de la Dirección Regional de Educación de Turrialba.

El enfoque de la investigación es mixto, los datos se obtuvieron mediante una entrevista estructurada y cuestionarios autoadministrados, estos fueron aplicados a la persona directora, así como al personal docente del centro educativo participe del estudio; los datos obtenidos se sistematizaron mediante figuras y tablas para así realizar el análisis y contrastación de estos con el fundamento teórico.

Los procesos de formación continua deben ser integrales, por esta razón dentro de los hallazgos más relevantes está el fortalecimiento de las diferentes áreas pedagógica, administrativa, psicológicas del personal docente. Adicionalmente, dentro del centro educativo las estrategias de seguimiento y control de los procesos de formación docente son la visita de clase y la revisión del planeamiento didáctico; por tanto, es recomendable el planteamiento de mecanismos de seguimiento y control que tengan como fin la valoración de la aplicabilidad de los procesos de formación continua para el personal docente.

A partir del análisis, se presenta una propuesta de intervención para fortalecer los mecanismos de seguimiento y control de los procesos de formación continua y su incidencia en la mediación pedagógica en el centro educativo Escuela Jenaro Bonilla Aguilar. Dentro de esta, se plantean tres planes de acción conformados por talleres y una propuesta de instrumento que permitan valorar los alcances de la aplicabilidad de los mecanismos de control propuestos.

ABSTRACT

This investigation analyzes the administrative management to set in place continuous formation processes for the teacher staff of Jenaro Bonilla Aguilar Elementary School, which belongs to Circuit 02 of Regional Office of Education in Turrialba.

The focus of the investigation is mixed, the data was obtained through a structured interview and self-administered questionnaires; these were taken by to the Principal and teacher staff of the elementary school participating in the study; the obtained data was systematized in figures and charts so the analysis could be performed and contrasted against the theoretical foundation.

Continuous formation processes must be comprehensive, that's why within the most relevant findings is to reinforce different areas such as pedagogical, administrative and psychological areas of the teacher staff. Additionally, within the elementary school, the teacher formation strategies such as follow-ups and process control are class visits and the review of the didactic plan; therefore, it is recommended to establish follow-up and control strategies having the goal of teacher staff's continuous formation processes evaluation applicability.

From this analysis, an intervention proposal is presented, for the purpose of reinforcing continuous formation follow-ups and control mechanisms and their incidence in pedagogical mediation at Jenaro Bonilla Aguilar Elementary School. In it, there are three action plans established, which include workshops and an instrument proposal that allows to evaluate the scopes of the applicability of the control mechanisms proposed.

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 3. 1. FACTORES A CONSIDERAR EN LA EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES FORMALES DE DP	61
TABLA 4. 1. DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN EN ESTUDIO POR MODALIDAD O ASIGNATURA EN LA ESCUELA JENARO AGUILAR	69
TABLA 4. 2. ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS POR PARTE DE LA PERSONA GESTORA PARA FAVORECER LOS PROCESOS DE FORMACIÓN CONTINUA.	73
TABLA 4. 3. FACTORES Y DIFICULTADES QUE INTERVIENEN EN LOS PROCESOS DE FORMACIÓN CONTINUA EN EL PERSONAL DOCENTE.	76
TABLA 4.4. OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS, RECURSOS, SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LOS PROCESOS DE FORMACIÓN CONTINUA.	79
TABLA 5. 1. TEMÁTICAS EN LAS QUE EL PERSONAL DOCENTE DEL CENTRO EDUCATIVO JENARO BONILLA AGUILAR PARTICIPÓ DURANTE SU PROCESOS DE FORMACIÓN INICIAL.	89
TABLA 5. 2. INSTITUCIONES U ORGANIZACIONES SON LAS QUE FACILITAN O IMPARTEN ACTIVIDADES DE FORMACIÓN CONTINUA.	94
TABLA 5. 3. TEMÁTICA O ENFOQUE DE LAS ACTIVIDADES DE FORMACIÓN CONTINUA RECIBIDAS POR EL PERSONAL DOCENTE DEL CENTRO EDUCATIVO JENARO BONILLA AGUILAR.	94
TABLA 5. 4. DE LAS SIGUIENTES PLATAFORMAS, SELECCIONE LA O LAS QUE SE UTILIZAN PARA ENVIAR INFORMACIÓN RELACIONADA SOBRE ACTIVIDADES DE FORMACIÓN CONTINUA PARA EL PERSONAL DOCENTE.	98
TABLA 5. 5. MECANISMOS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL CONOCIDOS O IMPLEMENTADOS POR EL PERSONAL DOCENTE DEL CENTRO EDUCATIVO JENARO BONILLA AGUILAR.	108

TABLA 7. 1. INFORME DE PARTICIPACIÓN EN ACTIVIDADES DE FORMACIÓN DOCENTE	
.....	137
TABLA 7. 2. SOCIALIZACIÓN Y ANÁLISIS DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN.	140
TABLA 7. 3. MAPEO DE POSIBLES ALIANZAS CON DIFERENTES INSTITUCIONES QUE PROMUEVAN LA FORMACIÓN CONTINUA DEL PERSONAL DOCENTE	142
TABLA 7. 4. MAPEO DE POSIBLES ALIANZAS CON DIFERENTES INSTITUCIONES QUE PROMUEVAN LA FORMACIÓN CONTINUA DEL PERSONAL DOCENTE	143
TABLA 7. 5. VALORACIÓN DE LOS MECANISMOS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL EJECUTADOS DURANTE EL CICLO LECTIVO.	147

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 5.1. AÑOS DE SERVICIO EN EL CENTRO EDUCATIVO JENARO BONILLA AGUILAR.....	85
GRÁFICO 5.2. TRABAJA EN OTROS CENTROS EDUCATIVOS.	86
GRÁFICO 5.3. NIVEL ACADÉMICO DEL PERSONAL DOCENTE DEL CENTRO EDUCATIVO JENARO BONILLA AGUILAR.....	87
GRÁFICO 5. 4. PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE EN ACTIVIDADES DE FORMACIÓN CONTINUA DURANTE SU PROCESO DE PREPARACIÓN PARA EJERCER LA DOCENCIA.....	88
GRÁFICO 5. 5. EXISTE DENTRO DEL PLAN ANUAL DE TRABAJO (PAT) UN PROGRAMA O PLAN QUE FOMENTE LA FORMACIÓN CONTINUA O PERMANENTE DEL PERSONAL DOCENTE.	91
GRÁFICO 5. 6. ESTRATEGIAS O ACTIVIDADES DE FORMACIÓN CONTINUA PROMOVIDAS POR EL CENTRO EDUCATIVO JENARO BONILLA AGUILAR.	92
GRÁFICO 5. 7. FRECUENCIA DE LAS ACTIVIDADES DE FORMACIÓN CONTINUA EN EL CENTRO EDUCATIVO ESCUELA JENARO BONILLA AGUILAR.	93
GRÁFICO 5. 8. MODALIDADES BAJO LAS QUE SE DESARROLLAN LAS ACTIVIDADES DE FORMACIÓN CONTINUA EN EL CENTRO EDUCATIVO JENARO BONILLA AGUILAR. .	96
GRÁFICO 5. 9. PRESENCIA DE COMUNICACIÓN ASERTIVA, DESDE LA DIRECCIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO, SOBRE LAS ACTIVIDADES DE FORMACIÓN CONTINUAS DISPONIBLES PARA EL PERSONAL DOCENTE DEL CENTRO EDUCATIVO JENARO BONILLA AGUILAR.....	97
GRÁFICO 5. 10. PRESENCIA DE ALGÚN TIPO DE FACILIDAD O APERTURA PARA QUE PERSONAL DOCENTE DEL CENTRO EDUCATIVO JENARO BONILLA AGUILAR PUEDA PARTICIPAR EN ACTIVIDADES DE FORMACIÓN CONTINUA.	99
GRÁFICO 5. 11. RANGO DE TIEMPO CON QUE CUENTA EL PERSONAL DOCENTE DEL CENTRO EDUCATIVO JENARO BONILLA AGUILAR PARA PARTICIPAR DE ACTIVIDADES DE FORMACIÓN CONTINUA.	102

GRÁFICO 5. 12. PRESENCIA DE MECANISMOS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL SOBRE LOS PROCESOS DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN EL PERSONAL DOCENTE DEL CENTRO EDUCATIVO JENARO BONILLA AGUILAR..... 107

LISTA DE ABREVIATURAS

Centro Nacional de Didáctica (CENADI)
Dirección Regional de Educación (DRE)
Educación para el Desarrollo Sostenible (EDS)
Fundación Omar Dengo (FOD)
Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano (IDPUGS)
Instituto de Investigación para el Mejoramiento de la Educación Costarricense (IIMEC)
Tecnológico de Costa Rica (TEC)
Ministerio de Educación Pública (MEP).
Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)
Plan Anual de Trabajo (PAT)
Programa para la Capacitación de Administradores en Educación (PROCAE).
Programa Nacional de Capacitación de Administradores Educativos en Servicio (PRONACES).
Programa del Estado de la Nación (PEN)
Sistema de Bibliotecas, Documentación e Información de la Universidad de Costa Rica (SIBDI)
Universidad de Costa Rica (UCR)
Universidad Estatal a Distancia (UNED)
Universidad Nacional de Costa Rica (UNA)
Colegio de Licenciados y Profesores (Colypro)

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Presentación

En el acontecer histórico el sistema educativo ha experimentado diferentes modificaciones con miras a mejorar cualitativamente la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje. Desde el 2016, el Ministerio de Educación Pública (MEP) desarrolla una transformación curricular denominada “Educar para una Nueva Ciudadanía” en la que se plantea como uno de los retos la formación permanente de la comunidad educativa, es por lo que el fomento de actividades que procuren desarrollar el talento humano en el personal docente se vuelve necesaria para poder adaptarse a las disposiciones actuales.

En el presente capítulo se realiza una caracterización contextual sobre la educación en Costa Rica. Además, se describen las características del sistema educativo, reformas curriculares, políticas educativas nacionales e internacionales que están vigentes.

Por otra parte, se plantea la justificación y descripción del problema en estudio y se finaliza con la descripción de los objetivos que marcan la pauta para desarrollar este proceso de investigación.

1.2. Antecedentes contextuales

El desarrollo de un proceso educativo es un acto dinámico pues debe irse modificando y actualizando conforme la sociedad en la que está inmerso cambia

y así satisfaga sus demandas. De esta forma, los sistemas educativos se van reformando con la incorporación de nuevos paradigmas, nuevas formas de comprender el proceso educativo y la forma en que interactúan los actores sociales que involucra.

El sistema educativo costarricense no ha estado ajeno a estos procesos de transformación con el objetivo de mejorar la calidad de este. Al respecto, Castro et al (2015) mencionan que

La educación costarricense a partir de 1940 entra en un proceso de mejoras que se refleja con la implementación de la Constitución Política de 1949. Esto define el rumbo para garantizar el acceso a la educación como un derecho de los ciudadanos costarricenses. Además, la implementación de diversas políticas educativas, desde 1949 hasta la actualidad, ha derivado cambios en los paradigmas educativos que sientan las bases curriculares y definen el papel de los profesores y estudiantes en los procesos educativos (p. 8).

Los cambios que se gestaron a partir de 1940 incluyeron la ampliación de la cobertura educativa y la extensión de los años de obligatoriedad de esta; a finales de 1946, por ejemplo, existían colegios oficiales de segunda enseñanza en las siete provincias del país. Es decir, estos cambios fueron más en el campo de infraestructura y espacios físicos destinados al proceso de enseñanza.

Los primeros indicios de la construcción del tipo de ser humano que se quiere producto del proceso de formación se describen en el artículo 2 de la Ley Fundamental de Educación (1957, p.1) como fines de la educación costarricense los siguientes

- 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;
- b) Contribuir al desenvolvimiento pleno de la personalidad humana;
- c) Formar ciudadanos para una democracia en que se concilien los intereses del individuo con los de la comunidad;
- d) Estimular el desarrollo de la solidaridad y de la comprensión humanas; y
- 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.

Después de 1960 y, siguiendo lo establecido en la Ley Fundamental de Educación, se comienzan a tener variaciones en las reformas curriculares, las cuales iban más allá de ampliar el acceso a la educación sino que se inicia con el cambio de visión del tipo de ciudadano que se quiere formar.

La educación adquiere un mayor significado como motor de desarrollo socioeconómico, lo cual conlleva a una expansión de la educación primaria (que ya venía gestándose décadas antes); también se comienza a trabajar modificaciones en la enseñanza secundaria y se fortalece la educación superior (Dengo, 2011).

Para lograr los cambios que se proponen en las diferentes reformas se requiere de la dotación de personal docente que dé respuesta a las necesidades que se plantean y a los objetivos que se persiguen, es decir, se debe formar y capacitar al personal docente. Es por eso, que ahora va a describir un poco la situación de la formación docente en Costa Rica.

En 1914 se funda en Heredia la Escuela Normal, centro que durante muchos años se encargó de la formación de docentes; Martínez (2016a) indica que uno de sus directores fue el señor Omar Dengo quien estuvo

en ese cargo de 1919 hasta 1928 y fue él quien le dio a “La Normal” el verdadero sello pedagógico y humanístico de la filosofía que gestó su creación en 1914. La formación docente tuvo para Dengo tres pilares esenciales: lo pedagógico, lo espiritual y lo social (p.25).

Posteriormente, con la creación de la Universidad de Costa Rica en la década de 1940 recayó en manos de este centro la formación de gran parte de los profesionales en diferentes ámbitos. Primero con la Escuela de Pedagogía, la cual luego de varias discusiones logra transformarse en 1951 en la Facultad de Educación y desde entonces la formación de docentes ha estado a cargo de dicha entidad. Mientras tuvo funcionamiento la Escuela Normal de rango no universitario siempre tuvo injerencia directa en la formación de profesores y había vínculo directo con el MEP; no obstante, cuando ya la formación de docentes repercute en la institución universitaria se comienza a desligar de este ministerio (Historia de la Facultad de Educación de la Universidad de Costa Rica).

La instauración de la Facultad de Educación le permitió al país comenzar a formar docentes no sólo en el área de preescolar o educación primaria sino a formar especialistas para educación secundaria. Esto se reforzó con la expansión de la educación superior con los procesos de regionalización (Sede de Occidente en 1968) y la creación del Tecnológico de Costa Rica (TEC) en Cartago, la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA) en Heredia y la Universidad Estatal a Distancia (UNED) así como con la apertura de la educación superior de índole privado que incluyen en sus ofertas académicas la formación de profesionales en educación en sus diferentes áreas.

Dentro de la organización administrativa del MEP existen diferentes dependencias que se encargan de sobrellevar los aspectos vinculados con los procesos de enseñanza y aprendizaje así como el flujo de información entre las dependencias centrales y los diferentes actores del proceso educativo. Sobre este particular, el PEN (2017), en su Sexto Informe del Estado de la Educación, manifiesta que el MEP es una organización compleja que se conforma de tres niveles, a saber

El primero es el central, que involucra al ministro, viceministros y el personal que conforma las diferentes direcciones y departamentos en las oficinas centrales. El segundo es el regional, que involucra a los funcionarios de las direcciones regionales educativas y de los circuitos escolares. Finalmente, el tercer nivel y el de mayor tamaño está compuesto por todo el personal que labora en los centros educativos (p. 222)

Específicamente, dentro de la organización administrativa de las DRE, una de sus dependencias corresponde al Departamento de Asesoría Pedagógica. De acuerdo con Mendoza (2011), dentro de las labores que realizan sus funcionarios están “planificación, asesoramiento, orientación y cualquier otra actividad, vinculada al desempeño técnico de la educación nacional” (p. 4); en otras palabras, un Asesor Pedagógico tiene a su cargo todo lo relacionado con la ejecución de procesos de acompañamiento y actualización del personal docente y administrativo docente.

Si se escudriña un poco más dentro en el accionar del Departamento de Asesoría Pedagógica del MEP, de acuerdo con el artículo 60 del Decreto 33513 sobre Organización Administrativa de las Direcciones Regionales de Educación (DRE) del Ministerio de Educación Pública (MEP), publicado en 2009, describe como funciones

- a) Velar para que el personal docente destacado en los centros educativos de la región desarrolle los planes de estudio vigentes, en todos los ciclos, niveles y modalidades.
- b) Mantener un diagnóstico actualizado sobre las necesidades de capacitación y de actualización del personal docente destacado en los centros educativos.
- c) Actualizar, al inicio de cada curso lectivo, el Programa Regional de Asesoría Pedagógica, de acuerdo con las necesidades regionales, incluida la programación de las visitas colegiadas acordadas por el Consejo Asesor Regional.
- d) Conocer y analizar los resultados de las pruebas nacionales de certificación, de las pruebas nacionales de diagnóstico y de las pruebas internacionales, y utilizarlos como insumo para retroalimentar la formulación y actualización del Programa Regional de Asesoría Pedagógica.
- e) Brindar asesoría pedagógica y curricular al personal docente destacado en los centros educativos, de acuerdo con lo establecido en el Programa Regional de Asesoría Pedagógica.
- f) Evaluar la ejecución y los resultados del Programa Regional de Asesoría Pedagógica y emitir los criterios técnicos necesarios.
- g) Promover la realización de foros, encuentros y actividades regionales para el intercambio de experiencias pedagógicas, prácticas de mediación y el uso de materiales y recursos de apoyo entre el personal docente de la región.
- h) Realizar estudios e investigaciones para promover la contextualización y pertinencia de la política educativa y la educación intercultural, así como la formación ética, estética y ciudadana.
- i) Promover y velar por la atención de los estudiantes en el contexto de la educación inclusiva, de acuerdo con las condiciones y necesidades de cada región educativa.

- j) Coordinar con las dependencias del nivel central, cuando se requiera, la programación de procesos de asesoría y capacitación en áreas estratégicas.
- k) Apoyar a la Dirección en la formulación del Plan Anual Operativo (PAO) y el correspondiente presupuesto anual, así como proporcionar los insumos requeridos.
- l) Participar en las reuniones del Consejo de Participación Comunal y brindar apoyo técnico para la realización de las mismas.
- m) Otras funciones relacionadas que le fueren encomendadas por la persona directora o la Persona directora Regional. (párr. 107)

En síntesis, las Asesorías Pedagógicas tienen la compleja tarea de coadyuvar a mejorar la calidad del sistema educativo mediante la planificación y ejecución de proyectos de formación permanente y actualización que den respuesta a las necesidades del personal docente en servicio del MEP y para ello se apoya, en una gran mayoría de casos, con el IDPUGS.

Con la expansión de instituciones que forman especialistas en educación, las autoridades gubernamentales establecieron algunos centros que permitieran la formación o capacitación del personal docente en ejercicio, lo anterior con miras a la mejora cualitativa del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Al respecto, se reconoce el Instituto de Investigación para el Mejoramiento de la Educación Costarricense (IIMEC) como un convenio entre la Facultad de Educación de la UCR y el MEP; el Centro Nacional de Didáctica (CENADI) con la finalidad de atender la capacitación docente y elaboración de materiales didácticos y la Fundación Omar Dengo (FOD) que se encargó de capacitar docentes en el área de tecnología educativa (Dengo, 2011).

Por otra parte, el Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano (IDPUGS) se crea en octubre del 2007 y a partir del 2008 se encuentra adscrito al MEP y trabaja bajo la guía del Viceministerio Académico. El IDPUGS tiene a su cargo la formación permanente del personal docente en servicio y tiene la finalidad de brindarles las herramientas necesarias que permitan su mejoramiento a nivel profesional y buscar una educación de calidad como compromiso social (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2010).

De acuerdo con el Artículo 4 de la Ley N° 8697 son objetivos del IDPUGS

- a) Fortalecer los valores en que está fundado el Estado costarricense.
- b) Realizar, técnicamente, las etapas involucradas en el desarrollo profesional de manera efectiva y eficiente.
- c) Crear espacios para la reflexión, la investigación, el análisis y la interacción pedagógica y cultural entre el personal docente en servicio del MEP, que propicien el mejoramiento de la calidad profesional del personal docente en servicio que conforma el Sistema Educativo Costarricense.
- d) Impulsar planes de capacitación y actualización del personal docente en servicio, que garanticen el desarrollo profesional y la certificación de este y lo doten de los conocimientos necesarios y de una conciencia crítica y proactiva, que le permita actuar responsablemente frente a los requerimientos del Sistema Educativo Costarricense.
- e) Promover que el personal docente en servicio, que conforma el Sistema Educativo, sea sujeto y objeto de un proceso de capacitación-actualización y autoaprendizaje, de manera que le permita enlazar conocimientos previos con nuevas investigaciones, en un proceso de formación coherente e integral.
- f) Promover, mediante un vínculo de cooperación y coordinación con las instituciones de Educación Superior, o cualquier otra organización, nacional

o internacional, involucrada en procesos de capacitación y formación de educadores, que el personal docente en servicio del MEP tenga acceso a los saberes producidos recientemente y que estén relacionados con su quehacer profesional, así como la capacidad para operar sobre ellos, generando compromisos, responsabilidades y nuevos retos e interrogantes.

g) Promover y garantizar la educación inclusiva, la perspectiva de género, la diversidad cultural, el medio ambiente y el desarrollo humano, así como la formación académica, humanística y pedagógica del personal docente, docente técnico y docente administrativo en servicio del MEP. (párr.5)

Por otra parte, en el Artículo 5 de la Ley N° 8697 se plantea la necesidad de que el IDPUGS trabaje de manera integrada en las áreas de investigación, desarrollo de planes y programas, seguimiento y evaluación, certificación del personal docente en servicio y material de apoyo. Es por ello que, desde su creación y mediante Departamento de Investigación y Desarrollo Educativo, ha ejecutado diferentes procesos investigativos con miras a detectar cuáles son las necesidades de formación de los funcionarios al servicio del MEP; ampliando su rango de acción no sólo al personal docente sino al personal administrativo – docente de los centros educativos y otros funcionarios vinculados con el quehacer educativo.

El mejoramiento de la calidad de la educación es un tema que se ha venido gestando desde la década de 1970 cuando se comienzan a realizar reformas con la noción de mejorar el proceso educativo que se desarrolla en Costa Rica en varios aspectos. En estas reformas, se incluye el trabajo con los administradores de la educación, pues con la política de regionalización – iniciada en 1978 – se plantea una modificación en las áreas filosófica, cualitativa, administrativa y legal.

Para Dengo (2011) los procesos para capacitar al recurso humano del MEP fueron orientados hacia la puesta en práctica de una nueva organización y visión

de la educación; uno de los programas más reconocidos es el de Programa Nacional de Capacitación de Administradores Educativos en Servicio (PRONACES).

Con la Política Curricular Hacia El Siglo XXI (1994 – 1998), se introduce los conceptos vinculados con el constructivismo y le comienzan a dar más importancia al papel del docente y del educando como parte del proceso integral de enseñanza y aprendizaje. Al respecto UNESCO (2006) como se citó en Castro et al (2015) con esta política se “usó nuevos programas de estudio fortalecidos en sus aspectos conceptuales y metodológicos” (p. 12).

Sobre los administradores educativos se desarrolla en convenio con la UCR el Programa para la Capacitación de Administradores en Educación (PROCAE); por otra parte, esta reforma y sus procesos de capacitación sufrieron críticas de diversos sectores del magisterio aduciendo que la implementación de los nuevos conceptos sobre educación fueron introducidos de forma abrupta.

A partir del 2000, continúan las modificaciones sobre las políticas curriculares y los programas de estudio, pero siempre bajo la filosofía de una educación sustentada en principios como el racionalismo y el constructivismo. Sobre esta línea, UNESCO (2010), como se citó en Castro et al (2015), indica que “se implementó el plan educativo 2002 – 2006, destinado a incrementar la calidad en los niveles de preescolar, primaria y Educación Secundaria, dando énfasis a la enseñanza de las Matemáticas” (p.12).

En 2016, comienza a regir la transformación curricular “Educar para una Nueva Ciudadanía” que tiene como sustento los derechos humanos y, por ende, para MEP (2015) promueve “la formación de personas críticas y creativas, que reconozcan y respeten las diferencias culturales, étnicas, de género, de orientación sexual y de religión” (p. 12). Dentro de esta transformación se

plantean como retos los siguientes: formación continua de la comunidad educativa, la mediación pedagógica propicia para construir conocimientos, el fomento de ambientes de aprendizaje diversos y enriquecidos y por último una evaluación formativa y transformadora.

Con respecto al proceso de mejora de la calidad de la educación costarricense, a nivel general el MEP es quien plantea el norte a seguir y conforme la sociedad avanza y presenta nuevas demandas adaptar el sistema educativo para poder satisfacer esas demandas. Aquí se resalta la importancia que tiene la persona directora para poder orquestar las mejores estrategias que coadyuven en la adaptación de los cambios. Al respecto, Zamora (2017) manifiesta que le corresponde “al administrador de la educación ofrecer las condiciones necesarias en la institución para que el proceso de enseñanza aprendizaje se desarrolle en un marco de excelencia” (p. 8).

En 2014 se comienza a aplicar el plan Gestión 10 que tiene como fin primordial que las instituciones educativas adquieran las herramientas necesarias que permitan buscar la calidad educativa y la eficiencia administrativa sin que el tiempo destinado a la gestión sea excesivo sino más bien que la gestión sea vista como una actividad estratégica y sensata (MEP, 2014).

Gestión 10 basó su nombre en las 10 áreas de gestión en las que se centra; a saber: Identidad e innovación; Planeamiento didáctico y mediación pedagógica; Espacios para vivir y convivir; Capacitación del personal docente y administrativo; Infraestructura física y tecnológica; Simplificación y automatización de procesos administrativos; Acceso y equidad; Rendimiento académico; Repitencia y Deserción. Estas áreas deberían tener prioridad en la gestión de los administradores educativos y requieren una estrecha vinculación con lo planteado en las políticas curriculares y guardan relación con los procesos de formación continua.

De esta forma, el sistema educativo costarricense trata de hacer frente a los diferentes retos que sigue imponiendo el siglo XXI y los cuales deben ser afrontados para seguir hacia el camino de la calidad educativa. Los cambios en educación deben ser integrales y trabajados en todas las esferas, es decir, si se cambia una política educativa y ello conlleva a la modificación de los programas de estudios debe complementarse con la labor que los gestores administrativos realizan en sus instituciones pues son ellos quienes tienen a su cargo la aplicación más directa de las transformaciones y aún más importante deben procurar la formación permanente de la población docente.

1.3. Justificación y delimitación del problema

Una sociedad dinámica producto de la globalización y de su interacción con las comunidades, conlleva a que sus miembros también sean dinámicos y estén anuentes a adaptarse a los cambios que en el quehacer cotidiano se requieran. Ante esto, la educación se convierte en la principal herramienta de las sociedades para que sus ciudadanos puedan afrontar de manera efectiva tales cambios.

El sistema educativo costarricense no ha sido ajeno a esta situación y las reformas, que en su desarrollo histórico se han aplicado, han tenido como fin la formación de ciudadanos competentes y capaces de sobrellevar los diferentes retos que se enfrentan.

En la transformación curricular “Educar para una Nueva Ciudadanía” se ha realizado un cambio en los diferentes elementos que interactúan en el proceso educativo. MEP (2015) plantea que actualmente no sólo se deben hacer modificaciones sobre el acceso a la educación o ampliación de infraestructura sino cambios a nivel cultural con procesos de construcción de conocimientos que

permitan una educación de calidad y no solamente en brindar conocimientos acabados y por ende, se requieren

procesos educativos que aborden la promoción de valores, actitudes, habilidades y destrezas necesarias para el aprendizaje continuo a lo largo de la vida, para la innovación y la creatividad en el quehacer individual y colectivo, y para la promoción de aspectos como: el respeto y la coexistencia pacífica en un mundo cada vez más internacionalizado, el reconocimiento de la fragilidad de nuestro ambiente y de la incidencia de fenómenos globales (como el calentamiento global, los peligros de la contaminación ambiental, los estilos de vida saludable, los derechos humanos, entre otros) en nuestra vida cotidiana, como parte de la toma de conciencia de que toda acción repercute en la vida de las personas y en la de otros seres vivos (pp. 9-10).

Para coadyuvar al logro de las aspiraciones que se plantea actualmente el MEP y sobre el tipo de ciudadano que se quiere formar se plantean cuatro retos. El primero de esos retos corresponde precisamente a la “formación continua” de todos los miembros de la comunidad educativa; esto pues el proceso educativo no puede verse como acciones desarticuladas que no se relacionan sino como un conjunto de esfuerzos de diferentes personas y elementos que deben buscar un fin común.

MEP (2015) indica que la formación continua de la comunidad educativa implica “la capacitación del personal docente y del personal administrativo de cada centro educativo y de la re-educación de los padres y de las madres de familia e, incluso, de las personas de la comunidad” (p.26). Para el desarrollo de los procesos de formación continua el MEP, mediante el Viceministerio Académico y el IDPGUS, será el encargado de desarrollar y planificar procesos

de capacitación a largo y mediano plazo, en especial de los docentes y gestores administrativos.

Actualmente, las instituciones educativas deben convertirse en la principal ruta para el cambio de la sociedad. Pero, en cada uno de estos centros educativos debe existir una persona que tome la batuta del proceso y que lleve a su comunidad educativa a lograr ese cambio y generar esos ciudadanos que tanto demanda la sociedad. Al respecto, una organización educativa debe ser permeable al contexto social cambiante en la que está inmersa y por eso, requieren de líderes que motiven a su comunidad y que dirijan el proceso de adaptación (Briceño, 2017).

Otro elemento ligado a la gestión administrativa y al proceso educativo es el de la calidad de la educación. Sobre esta línea Arroyo (2001) manifiesta que “la calidad es igual a la satisfacción de las necesidades sociales y se evalúa en relación con el grado en que el sistema educativo responde a las demandas de la población” (p.41).

Adicionalmente, MEP (2014) establece que aquellos centros educativos que poseen un mejor rendimiento académico son los que “facilitan y promueven la capacitación y la formación continua de todo el personal docente y administrativo, como instrumento para el mejoramiento de su gestión académica y administrativa” (p.10).

El Programa del Estado de la Nación (2019), en su Séptimo Informe sobre el Estado de la Educación, indica que el

El MEP debe poner en marcha mecanismos que posibiliten dar seguimiento a los educadores, a fin de disponer de información para retroalimentar los procesos de formación continua e inicial y mejorar la calidad. El desafío es

alcanzar una política de desarrollo profesional de mediano y largo plazo, que trascienda los periodos gubernamentales y logre articularse con la formación inicial (p.134).

No obstante, en el Programa del Estado de la Nación (2023), en su Octavo Informe sobre el Estado de la Educación deja en manifiesto que la cantidad de ofertas sobre oportunidades de profesionalización y capacitación docente va en disminución se enfrenta a una serie de desafíos como son

En primer lugar, existe poca regulación y control de calidad sobre la oferta de este tipo de capacitaciones en el mercado. En segundo lugar, se ha dado una pérdida de incentivos desde la entrada en vigor de la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, pues de acuerdo con este marco legal, algunas capacitaciones ya no tienen valor como puntos de carrera profesional. En tercer lugar, las posibilidades de convocar a docentes a capacitaciones presenciales enfrentan un dilema: según los lineamientos del MEP, ninguna persona docente se puede convocar en horario laboral y tampoco se puede convocar con obligación de participar en horario libre (p.52).

Por otra parte, la Dirección General de Servicio Civil (2015), en su Descripción del Manual de Puestos del Área Docente, establece que un director “Asesora y orienta al personal acerca de normas de evaluación, empleo y aplicación de métodos, técnicas y procedimientos pedagógicos y utilización del material didáctico, procurando la incorporación de conocimientos actualizados e innovadores” (p.1). En otras palabras, es atinente a la función de los directores buscar u organizar actividades que permitan potenciar el talento humano del personal a su cargo mediante la formación continua sus habilidades y competencias en aras a que puedan sobrellevar los diferentes cambios que el sistema educativo afronta de manera cotidiana.

Por lo cual, es pertinente y de relevancia para la coyuntura actual de la sociedad, realizar el proceso de investigación sobre las acciones que, desde la gestión, se promueven para la formación continua del personal docente en busca de la mejora de la calidad educativa. Más precisamente, se plantea desarrollar la investigación “Análisis de la gestión educativa para el desarrollo del talento humano y su incidencia en la mediación pedagógica del personal docente de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar, Circuito 02, Dirección Regional de Educación de Turrialba”.

A partir de esto, se genera la siguiente pregunta de investigación

¿Cuál es la gestión administrativa para la implementación, promoción, seguimiento y control de los procesos de formación continua del personal docente de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar?

Para dar respuesta a la interrogante propuesta y para guiar el proceso de la investigación es que se plantean los siguientes objetivos generales y específicos.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivos Generales:

1. Analizar la gestión administrativa para la implementación de los procesos de formación continua del personal docente de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar.
2. Diseñar una propuesta de intervención para el seguimiento y control de los procesos de formación continua del equipo docente de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar.

1.4.2. Objetivos específicos:

1.1. Determinar las estrategias que implementa la persona gestora educativa para favorecer los procesos de formación continua del equipo docente de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar.

1.2. Identificar los factores y las dificultades que intervienen en los procesos de formación continua del equipo docente de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar.

1.3. Determinar las oportunidades de mejora en cuanto estrategias de implementación, recursos, seguimiento y control de los procesos de formación continua con que cuenta la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar.

2.1. Elaborar una propuesta que potencie el desarrollo del talento humano así como los mecanismos de control y seguimiento de estos procesos para que incidan en la mediación pedagógica de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar.

1.5. Contextualización institucional

En este apartado se realiza una descripción general que permite ubicar el contexto social y así brindar un panorama de las principales características de la población que será parte del objeto de estudio.

La Escuela Jenaro Bonilla Aguilar fue fundada en 1908 y desde entonces ha albergado a gran cantidad de generaciones de ciudadanos en sus instalaciones Geográficamente el centro educativo se ubica en la parte central del cantón de Turrialba, al costado sur del Parque Quesada Casal y contiguo a la Iglesia San Buenaventura.

El centro educativo es considerado una dirección 3 y actualmente atiende a una población estudiantil de 305 personas provenientes de diferentes sectores del cantón turrialbeño. Por otra parte, de acuerdo con la organización administrativa del MEP pertenece al Circuito 02 de la Dirección Regional de Turrialba y Jiménez.

De acuerdo con Barboza (2018) su misión es “Brindar una educación de excelencia que permita fomentar valores para lograr la interacción familiar, comunal e institucional como pilares de la sociedad” (p. 11) mientras que la visión corresponde a “Luchar por una educación y un ambiente integral donde se respete la diversidad en todos los campos ofreciendo servicios educativos de calidad con profesionales altamente calificados, trabajando en pro de una escuela reconocida a nivel nacional” (p. 11).

Dentro de la oferta educativa se consideran las asignaturas del área básica así como las complementarias Educación Física, Música, Religión, Inglés, Hogar, Artes Industriales, Artes Plásticas, Informática. También, se le brinda a sus estudiantes las posibilidades de contar con un Centro de Recursos para el Aprendizaje así como participar en Feria Científica, Festival Estudiantil de las Artes, Bandera Azul Ecológica, Programa Convivir, Programa de la familia (Barboza, 2018).

Con respecto al recurso humano del centro educativo se subdivide entre el personal docente y administrativo. En cuanto al personal docente de la institución se conforma de 33 docentes que se encargan de I y II ciclos, materias complementarias y los de apoyos educativos. Por otra parte, el área administrativa es atendida por un total de 18 personas funcionarias.

CAPÍTULO II

ESTADO DEL ARTE

2.1. Presentación

En este apartado se describen diferentes estudios desarrollados, tanto a nivel nacional como internacional, que se encuentran vinculados con el objeto de estudio, es decir, con la gestión educativa para el desarrollo del talento humano y su incidencia en la mediación pedagógica del personal docente.

La información se obtuvo a partir de una revisión en diferentes bases de datos del Sistema de Bibliotecas, Documentación e Información de la Universidad de Costa Rica (SIBDI) y de diferentes bases de datos que permitieron obtener la información aquí descrita.

2.2. Investigaciones Internacionales

A continuación se presenta la descripción de diferentes trabajos que, a nivel internacional, se han realizado y tienen relevancia para este estudio.

Un primer trabajo lo expone Rojo (2012) titulado “*Gestión del Talento en los Docentes de un Centro de Formación Técnica*” con el fin de obtener el grado académico de Magister en Gestión de Personas en la Universidad Alberto Hurtado de Chile. El objetivo general corresponde a generar un Modelo de Gestión del Talento de los docentes para una institución educacional superior técnica y los objetivos específicos que permiten alcanzar el objetivo general propuesto pretenden obtener evidencias sobre los diferentes modelos de gestión del talento así como de las buenas prácticas sobre esta temática.

Rojo (2012) desarrolla su trabajo bajo el enfoque cualitativo mediante una investigación exploratoria que incluyó como técnicas de recolección de información: observación, entrevistas semi – estructuras y encuestas, análisis documental, análisis y síntesis conceptual y la modelación teórica. La población meta fue conformada por Rector y Director Académico, Jefes de 2 carreras, Encargada del área de Administración y Finanzas y los docentes.

Con relación a las conclusiones de Rojo (2012) se puede destacar que el talento es algo dinámico y debe considerarse la primera necesidad de un centro educativo mediante la definición de “talento” desde su propio equipo docente. Adicionalmente, no existe un solo modelo que propicie la gestión del talento humano.

Un segundo trabajo corresponde a Quiroz (2015) titulado “*Fortalecimiento de la Formación Continua de los Docentes desarrollado por El Municipio de Pisco - Región ICA*”; se presentó con la finalidad de obtener el grado de Magíster en Ciencias de la Educación con mención en Didáctica de la Enseñanza de Educación Inicial en la Universidad Peruana Cayetano Heredia, Escuela de Posgrado Víctor Alzamora Castro.

El objetivo general planteado por la autora es describir cómo el Municipio de Pisco realizó el proceso de fortalecimiento de Formación Continua de los docentes de la provincia de Pisco, Región Ica 2013. Para el logro de este se tiene como específicos la descripción de las diferentes dimensiones alcanzadas en este proceso.

El estudio planteado por Quiroz (2015) es de naturaleza cuantitativa, de corte transversal y descriptivo; con respecto a la muestra se trabajó con los 100 docentes de la provincia de Pisco, Ica participante de la capacitación de formación docente de educación inicial. Para la recolección de la información se

usó as técnicas de la encuesta y el instrumento fue el cuestionario conformado por 41 ítems con una escala de valoración tipo Likert.

Sobre las conclusiones, se plantean con respecto a la aceptación de la población docente y a las dimensiones establecidas (educativas, pedagógicas, humanas e investigativas). Al respecto, Quiroz (2015) concluye que la mayoría de los docentes están satisfechos con los procesos de capacitación que se desarrolla en el municipio de Pisco. Lo anterior, resalta la importancia de la relación que debe existir en la planificación de estrategias de formación permanente, su ejecución y la satisfacción que se debe tener en el personal docente que las recibe a medida que respondan a las necesidades que plantean.

El tercer trabajo vinculado con el desarrollo del talento humano en el cuerpo docente es de Paredes (2016) titulado *“Formación Continua y Desempeño Docente en el Logro de Aprendizaje en Estudiantes de Educación Secundaria”* que corresponde a una tesis doctoral para optar por el grado de Doctoris Scientae Educación en la Universidad Nacional del Altiplano Puno en Perú.

El objetivo general fue determinar cuánto influye la formación continua y el desempeño docente en el logro de aprendizaje de estudiantes de Educación Secundaria, de la Unidad de Gestión Educativa Local “Frontera Sur” Yunguyo durante el año escolar 2015. Por otra parte, el autor se propuso como objetivos específicos identificar la influencia de la formación continua del personal docente y su vinculación con su desempeño y con el logro del aprendizaje en los estudiantes.

Paredes (2016) enmarca su trabajo doctoral dentro de los estudios de corte cuantitativo no experimental y de tipo causal explicativo. La población con que se trabajó fue de 353 docentes y por lo tanto se utilizó una muestra de 123 docentes

de esa población. En el caso de la población de estudiantes había una población de 2897 y se trabajó con una muestra de 453 estudiantes.

Con respecto a los instrumentos de recolección de información se hace uso del análisis documental y la observación (mediante la aplicación de dos instrumentos uno destinado a las acciones de gestión y otro al desempeño del docente).

Entre las conclusiones derivadas del estudio realizado por Paredes (2016) se tiene la formación continua de los docentes en servicio y el desempeño docente tienen influencia significativa en el logro de aprendizaje de los estudiantes de Educación Secundaria de la Unidad de Gestión Educativa Local Frontera sur Yunguyo.

Paredes (2016) establece una línea importante sobre la estrecha relación entre la formación permanente del equipo docente y el desempeño que pueda tener en el proceso educativo. Lo anterior, reafirma la necesidad de establecer procesos de seguimiento y control sobre las gestiones del desarrollo del talento humano en el profesional docente y así continuar con la búsqueda de una educación de calidad.

El cuarto estudio es el de Malca (2019) titulado "*Gestión de la Capacitación de una Institución Educativa particular del Nivel Inicial del distrito de San Miguel: Sistematización de la experiencia implementada en la organización educativa durante el período 2014-2017*". Este fue elaborado con la finalidad obtener el grado de Magíster en Educación con Mención en Gestión de la Educación en la Pontificia Universidad Católica de Perú.

El objetivo general corresponde a sistematizar la experiencia de gestión de la capacitación docente implementada en una organización educativa particular del

nivel inicial del distrito de San Miguel, durante el período 2014-2017. Para lograr este objetivo general, la autora se planteó como específicos identificar los procesos y procedimientos para gestionar la capacitación docente y el proceso realizado desde la gestión de la organización educativa.

Por otra parte, el estudio fue de naturaleza cualitativa descriptiva y tomó como fuentes de información los documentos vinculados con los procesos de gestión del centro educativo como son el Proyecto Educativo Institucional 2014-2017; los planes de capacitación de los años del período en que se desarrolló el estudio y la reglamentación interna de la institución educativa; la información recabada fue mediante el análisis documental y grupos focales. Como población del estudio se consideró a la totalidad del equipo docente conformado por 3 tutores y 5 cotutores.

Con respecto a las conclusiones que se derivan del proceso investigativo se tiene que todo proceso de capacitación debe ir en función de las necesidades del personal docente las cuales se identifican a partir de la realización de encuestas, cuestionarios, observación y análisis documental.

Malca (2019) resalta los niveles vinculados con la evaluación de las capacitaciones, a saber: de reacción pues se identifican la satisfacción del equipo docente; de aprendizaje pues se evalúan los conocimientos adquiridos al iniciar y al finalizar la capacitación; de aplicación pues se supervisa las sesiones de clase posterior a la ejecución de las capacitaciones y se realiza el acompañamiento y retroalimentación respectivo y por último al nivel de impacto se considera que se complete el ciclo de mejora de la gestión de las capacitaciones. Lo anterior, reafirma la necesidad de establecer procesos de control y seguimiento.

Ahora bien, el quinto estudio es de Medina y Niyanya (2019) titulado “La Gestión de Talento Humano y el Desempeño Docente en dos Instituciones Educativas de Lima Metropolitana. Este trabajo se presentó para obtener el grado Maestro en Educación con Mención en Gestión Educativa de la Universidad Marcelino Champagnat de Perú.

Como objetivo general se consideró determinar la relación entre la gestión del talento Humano y el desempeño docente en dos instituciones educativas de Lima Metropolitana. Para alcanzar este objetivo las autoras se plantearon los siguientes objetivos específicos determinar la relación existente entre la gestión del talento humano y la planificación del trabajo docente de dos instituciones educativas de Perú.

Dentro del aspecto metodológico es de tipo correlacional pues trata de establecer la relación entre el desempeño docente y la gestión del talento humano; además, su diseño es no experimental y transversal. Como población meta se consideró a 148 estudiantes de educación inicial, primaria y secundaria con edades que oscilan entre los 20 y 60 años. Por otra parte, hace uso de un muestreo no probabilístico por conveniencia con 120 docentes de las dos instituciones educativas seleccionadas.

Sobre las conclusiones que plantearon Medina y Niyanya (2019) se resalta la existencia de una relación entre la gestión del talento humano y aspectos del quehacer docente como lo son la planificación, la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje, la responsabilidad del profesional y el desempeño de los equipos docentes de los centros educativos analizados.

El trabajo de Medina y Niyanya (2019) se relaciona con el trabajo presentado por Paredes (2016) sobre la vinculación entre la gestión del talento humano y el quehacer docente en las organizaciones educativas.

2.3. Investigaciones Nacionales

En el desarrollo de este estudio se realizó la búsqueda bibliográfica de diferentes trabajos vinculados al objeto de estudio, con la finalidad de indagar las diferentes líneas de investigación que se han abordado, así como para considerar diferentes aspectos que puedan ser de utilidad para este trabajo. A continuación, se describen las investigaciones que, en el ámbito nacional, se han desarrollado y se vinculan con la temática indicada.

Un primer trabajo lo presenta Díaz (2012) titulado "*La capacitación del personal docente y administrativo en El Ministerio de Educación Pública*", como parte del proceso de revisión sobre el cumplimiento de las líneas estratégicas de acción que se planteó el MEP y, para realizar una aproximación sobre el Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano (IDPGUS).

El objetivo general de este trabajo corresponde a conocer la labor realizada por el Ministerio de Educación Pública, en pro de la capacitación del personal en servicio, tanto docente como administrativo, a partir de la creación del Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano (IDPUGS). Entre los objetivos específicos que se planteó Díaz (2012), para el alcance del objetivo general, se destaca el determinar las condiciones que mediaron en la creación del IDPUGS como lo son su estructura, objetivos y metas.

Con respecto a la metodología es de tipo cualitativa ya que, por medio de la técnica documental y la entrevista semiestructurada, se obtuvo la información para indagar las acciones del MEP para el proceso de capacitación del personal docente y administrativo. Entre las fuentes de información se contempló la revisión documental y bibliográfica así como la participación de la persona directora del IDPGUS.

En cuanto a los resultados obtenidos el estudio se concluye que el trabajo del IDPUGS se enfoca en seis áreas temáticas: Investigación, Desarrollo de Planes y Programas, Seguimiento y Evaluación, Certificación del personal docente en servicio, Material de apoyo y Administración de Proyecto. Además, se resalta que la capacitación dirigida a los docentes es generalizada por la homogeneidad de la población; no obstante, en cuanto a la capacitación que tiene como meta al personal docente se realiza de forma más específica según las características y competencias de cada área.

En síntesis, lo expuesto por Díaz (2012) brinda insumos teóricos importantes siendo que es una de las instituciones vinculadas con el MEP y encargada de facilitar procesos de desarrollo del talento humano mediante la oferta de capacitación al personal docente de las diferentes DRE del país.

Un segundo estudio lo exponen Castro et al (2017) titulado “*Necesidades de Formación Permanente en Educación para el Desarrollo Sostenible*”, como parte de un proyecto del Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano (IDPUGS). Este estudio se considera pues entra dentro de los retos de formación docente, en el área de la Educación para el Desarrollo Sostenible como eje de la política curricular vigente.

El objetivo general fue analizar las necesidades de formación permanente, en relación con las competencias del saber conocer, saber hacer y saber ser, que a juicio del personal docente se requieren en educación para el desarrollo sostenible, para mejorar su desempeño profesional. Los objetivos específicos propuestos tienen como finalidad identificar características y necesidades del personal docente en cuanto a las estrategias de formación permanente que se requieren para la EDS.

En cuanto al tipo de estudio, este se engloba como descriptivo, pues se plantea conocer y analizar una situación particular. La población con que se trabajó corresponde a docentes en servicio de las diferentes modalidades del sistema educativo costarricense y que laboren para alguna de las Direcciones Regionales de Educación (DRE). Además, la recolección de información se realizó mediante dos procesos: una matriz y un cuestionario.

Dentro de las conclusiones obtenidas se tiene que, en mayor medida, es el personal docente de primaria los que participaron del estudio; de estos algunos indicaron el no haber recibido antes procesos de formación permanente en EDS. Por otra parte, aquellos docentes que afirmaron haber recibido capacitación describen que la opción más utilizada es a través de internet, seguido de cursos y seminarios y es de su preferencia el recibir cursos virtuales.

Castro et al (2017) establecen la pertinencia de conocer las necesidades que tienen los docentes en servicio sobre procesos de capacitación en el área de la Educación para el Desarrollo Sostenible, una de las áreas de desarrollo y de los retos de la política curricular vigente en Costa Rica. Además, se plantea la relación entre conocer las necesidades de la población docente y la mejora del desarrollo profesional de estos y dentro de las conclusiones se establecen que los tipos de capacitación que prefiere la mayoría de docentes son los cursos virtuales y bimodales, proyectos de investigación acción y de menor preferencia los cursos presenciales.

Un tercer estudio es el desarrollado por Loría (2017) titulado “*Practica Dirigida De Sensibilización e Inducción al Personal Docente desde la Dimensión Administrativa de Gestión del Talento Humano para el Aseguramiento de la Calidad Educativa en la Primaria de La Unidad Pedagógica José Rafael Araya Rojas durante el Periodo Lectivo 2016*” con la finalidad de obtener el título de Magister en Administración Educativa de la UNED.

El objetivo general del estudio fue implementar una propuesta de sensibilización e inducción al personal docente desde la dimensión administrativa de gestión del talento humano para el aseguramiento de la calidad educativa en la primaria de la Unidad Pedagógica José Rafael Araya Rojas en el periodo lectivo 2016. Para la consecución de este se plantearon en sus objetivos específicos identificar las características de la dinámica institucional así como proponer estrategias para la sensibilización e inducción del personal docente.

Con respecto a la metodología, Loría (2017) lo clasifica dentro del enfoque cualitativo, más específicamente es un trabajo de campo de carácter descriptivo que requiere de la involucración de los sujetos participantes así como de la consulta a fuentes primarias y secundarias de información mediante observaciones y entrevistas. La población participante del proceso correspondió a 30 docentes del área de primaria del centro educativo Unidad Pedagógica José Rafael Araya Rojas.

Del trabajo de Loría (2017) se puede resaltar la necesidad de establecer estrategias de sensibilización e inducción que motiven al personal docente como agentes de cambio; por otra parte, el requerimiento que desde la administración educativa se potencie el desarrollo del recurso humano de un centro educativo así como de la mejora de los canales de comunicación y el control de los procesos internos con miras a buscar la calidad educativa.

Loría (2017) describe elementos sobre la importancia, desde la Administración educativa, que tiene para un centro educativo el tener canales de comunicación óptimos y controles internos sobre los diferentes procedimientos que se ejecutan en un institución educativa.

Un cuarto estudio sobre el desarrollo del talento humano lo presenta Castro et al (2018) titulado “*Formación Permanente requerida por el personal profesional que labora en centros educativos del país*” a cargo del IDPUGS. Su objetivo general corresponde a indagar sobre las actividades formativas recibidas y las necesidades de formación permanente requeridas, por el personal docente, técnico docente, administrativo docente y profesionales de Servicio Civil.

Dentro de los objetivos específicos se tiene la identificación de actividades de capacitación y necesidades de formación permanente que demandan el personal docente, administrativo docente, técnico docente y diferentes profesionales del Servicio Civil con miras a la mejora profesional.

El estudio se desarrolló del 2015 al 2018 y abarcó a las 27 DRE que conforman el Sistema Educativo costarricense. Para ello, se contactó al personal docente, técnico docente, administrativo docente y profesionales de Servicio Civil que laboran en los centros educativos de educación pre - escolar, primaria, secundaria académica, secundaria técnica, educación para jóvenes y adultos, así como en educación especial mediante un cuestionario en línea. La implementación del cuestionario en línea a su vez, representó una limitación del alcance del estudio, pues no se logró obtener respuesta en aquellos casos dónde la conectividad a internet era limitada o nula.

El trabajo se enmarca en un corte descriptivo y para la recolección de la información se estableció como técnica el censo; debido a que se requería contactar a personal docente de las diferentes DRE del país. Lo anterior, mediante un cuestionario en línea habilitado por un tiempo determinado.

Sobre las conclusiones obtenidas, estas se organizaron según las variables del estudio. Al respecto, se tienen conclusiones sobre la caracterización de la población en estudio; actividades formativas (programadas en el Plan Anual de

Trabajo (PAT), instituciones que las ofrecen, principales temáticas abordadas) y en una tercer línea de acción se presentan las conclusiones sobre necesidades de formación permanente (temáticas para las actividades formativas y la estrategia metodológica) así como la preferencia de trabajo presencial, modalidad mixta y en menor medida el trabajo a distancia como ideal para ejecutar las capacitaciones.

Dentro de las temáticas de capacitación se tiene: Programa de estudio, Tecnologías digitales, Evaluación de los aprendizajes, Gestión administrativa, Necesidades educativas especiales, Protocolos de actuación; Mediación pedagógica, Planeamiento didáctico, Lectura y escritura, Gestión curricular y Recursos didácticos. Entre las áreas de atención de formación permanente asociadas con los procesos pedagógicos se pueden describir: Innovación educativa, Herramientas tecnológicas para la mediación pedagógica, atención de estudiantes con discapacidad, Neurociencia en educación, atención de estudiantes en situaciones de crisis, atención de estudiantes con alta dotación.

Castro et al (2018) establecen ciertas características sobre los procesos de formación del personal docente y las diferentes metodologías que prefieren estos así como la relación que debe existir entre lo propuesto en el PAT y las gestiones que la persona directora planifique sobre capacitación de su cuerpo de profesores. Adicionalmente, resaltan diferentes ejes temáticos que se vinculan con el fomento del talento humano en los equipos docentes de un centro educativo. Lo anterior, debe ser considerado dentro de los procesos de control y seguimiento que un director debe plantear sobre la gestión del talento humano.

El quinto estudio corresponde a Morera (2020) titulado "*Estrategias de formación para el personal docente*" y parte de la premisa sobre la necesidad de la formación permanente para lograr calidad en la educación. El objetivo general fue analizar los factores que favorecen el éxito de las estrategias formativas,

utilizadas en la formación permanente del personal docente, de manera que puedan orientar la toma de decisiones en la planificación y diseño de futuras acciones formativas.

Como objetivos específicos Morera (2020) se planteó la identificación de las principales estrategias formativas, las características y ventajas de estas a nivel de Costa Rica y otros países iberoamericanos.

Por otra parte, el trabajo es catalogado dentro de la metodología cualitativa y hace uso principalmente de la investigación documental organizada en tres fases para obtener la información. En la fase preparatoria se realiza la búsqueda, selección y organización de las diferentes fuentes documentales a consultar; la fase descriptiva permitió seleccionar trabajos de distinto enfoque investigativo y las unidades de análisis mediante palabras claves. Por último, la fase interpretativa por núcleo temático que permitió establecer la fundamentación teórica sobre el tema tratado.

Con respecto a las conclusiones derivadas de este trabajo investigativo se resalta que tanto en Costa Rica como en otros países de Iberoamérica se aplican al menos 33 estrategias de formación – 22 de forma individual y 11 mediante equipos docentes –; dichas actividades se concentran más en la realización de cursos presenciales y virtuales, seminarios y talleres.

De lo expuesto por Morera (2020) se deduce que un aspecto a resaltar es que no existe una sola fórmula para la ejecución de estrategias que promuevan el desarrollo del talento humano; sin embargo, un punto de encuentro común es la necesidad de que el personal docente se involucre directamente de éstas.

2.4. Aportes teóricos – metodológicos en relación con el objeto de estudio

Los trabajos aquí expuestos dan una idea general sobre el desarrollo teórico experimentado en el tema en estudio; asimismo brindan insumos para orientar el punto de partida en el análisis de diferentes aspectos que permitirán dar cuerpo al tema de investigación.

Los estudios nacionales brindan al autor una idea general sobre los procesos de capacitación y las necesidades que se han venido requiriendo por parte del personal docente en ejercicio que tienen a su cargo la formación integral de la población estudiantil en Costa Rica.

Díaz (2012) realiza un acercamiento al trabajo que ha venido desarrollando el IDPUGS como encargado de la formación continua del personal docente y administrativo del MEP. En cuanto al proceso de capacitación docente se deja evidencia que este es más generalizado, pues se considera que este personal es más homogéneo; no obstante, se considera oportuno fortalecer las metas que la institución tiene sobre la capacitación docente.

Castro et al (2017) brindan aportes teóricos importantes sobre las diferentes líneas de acción que se deben ejecutar cuando se planifican actividades de capacitación docente así como de la necesidad de involucrar al personal docente dentro de la organización de estas actividades. Lo anterior, también permite establecer características que deben ser consideradas por el autor al momento de plantear los procedimientos de control y seguimiento sobre la gestión del talento humano en el personal docente.

Loría (2017) brinda al autor aportes teóricos sobre la gestión del talento humano así como la importancia que tiene para una organización educativa tener canales de comunicación claros y controles internos sobre los diferentes

procesos que se ejecutan. Además, brinda aportes en cuanto a metodología con la realización de observaciones y entrevistas que también podrían ser utilizadas como recursos en la recolección de información de este estudio.

Por otra parte, Castro et al (2018) realizan un estudio sobre los procesos de formación permanente que requieren los profesores costarricenses. Lo anterior, sirve de orientación hacia el desarrollo del tema de investigación a desarrollar pues dentro de las conclusiones generales se plantean la necesidad de revisar las actividades formativas (programadas en el Plan Anual de Trabajo (PAT), instituciones que las ofrecen, principales temáticas abordadas) así como la importancia de conocer las necesidades de formación permanente. Lo anterior, brinda al autor un aporte teórico sobre elementos que pueden ser considerados en los mecanismos de control sobre los procesos de gestión del talento humano derivados del objeto de estudio.

Ahora bien, Morera (2020) realiza aportes teóricos interesantes sobre las estrategias de formación permanente que se ejecutan tanto a nivel de Costa Rica como de otros países iberoamericanos y la relación que existen entre tales estrategias y la calidad de la educación. Al respecto, Morera (2020) reafirma la necesidad de establecer no sólo procesos para el desarrollo del talento humano sino la necesidad brindar mecanismos de control y seguimiento de estos procesos con miras a una educación de calidad.

En el ámbito internacional los estudios presentados también brindan al autor la posibilidad analizar diferentes teorías y formas de trabajo en la formación permanente del profesorado y la relación que se establece entre un proceso de capacitación y el aprendizaje de los estudiantes.

En lo expuesto por Rojo (2012) se aproxima la necesidad que tiene todo centro educativo de tener claridad sobre su propio concepto de talento y así poder

orientar de una mejor manera las estrategias a seguir para desarrollarlo en sus docentes. Estas ideas le brindan al autor sustentos teóricos y metodológicos importantes a considerar en su proceso investigativo.

En cuanto a lo realizado por Quiroz (2015) se describen los esfuerzos realizados por fortalecer los procesos de formación permanente y que estos respondan a las dimensiones educativa, pedagógica, humana e investigativa y a las necesidades del personal docente. De igual forma, las dimensiones expuestas son aportes teóricos de utilidad para los fines propios de este estudio y el análisis del proceso que desde la gestión se desarrolla para fomentar la capacitación continua del personal docente y con ello fomentar la mejora de la calidad de la educación.

El trabajo presentado por Paredes (2016) concluye que existe una relación directa entre los procesos de capacitación y el desempeño docente con los procesos de aprendizaje por parte de los estudiantes. Es decir, capacitar al personal docente en servicio tiene una influencia positiva en la mejora del aprendizaje de la comunidad estudiantil. Por tanto, para fines propios del objeto de estudio es importante considerar diferentes aportes teóricos sobre la formación continua así como de técnicas de recolección de información que utiliza Paredes (2016).

En este mismo orden de ideas, Malca (2019) refuerza lo concluido por Castro et al (2018) sobre la pertinencia de que los procesos de formación permanente den una respuesta a las necesidades que plantea el personal docente con respecto a las áreas que se consideran oportunas de fortalecer. Adicionalmente, se manifiesta que un proceso de capacitación también debe ser evaluado y así conocer los resultados de la ejecución de la capacitación propuesta; lo cual se vincula con los procesos de seguimiento y control sobre la gestión educativa

sobre el desarrollo talento humano en la población docente; dándole al autor diferentes insumos teóricos para el sustento del objeto de estudio.

Por otra parte, las ideas de Medina y Ninanya (2019) le brindan al autor una orientación teórica importante al establecer que, en efecto, existe una relación entre la Gestión del Talento Humano y los aspectos directamente vinculados con el Desempeño Docente y estos aspectos influyen en el quehacer educativo. Lo cual sí se contrasta con ideas de los otros autores reafirma la necesidad de potenciar el desarrollo del talento humano mediante los procesos de formación permanente del educador.

Las investigaciones nacionales e internacionales contempladas brindan información para este trabajo; pues señalan elementos teóricos importantes sobre los procesos de desarrollo del talento humano a través de la capacitación docente, la importancia de la formación permanente para el proceso de enseñanza y aprendizaje y la calidad educativa. Además, en las diferentes líneas de investigación citadas solamente una hace referencia a la necesidad de mejorar los canales de comunicación y los procesos de control interno que deben darse para fortalecerlos. Por tanto, estos aspectos deben ser atendidos al analizar las acciones que la gestión educativa ejecuta para el desarrollo del talento humano y su incidencia en la mediación pedagógica del personal docente de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar, Circuito 02, Dirección Regional de Educación de Turrialba.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1. Presentación

En este apartado se describen los diferentes referentes conceptuales que se vinculan con el proceso de investigación desarrollado. Entre estos términos se tiene: educación, administración, administración de la educación, gestión, gestión de la educación, gestión curricular, formación docente, formación continua, calidad de la educación.

Estos conceptos brindan el sustento teórico del objeto de estudio y además, serán la base del análisis de los resultados que se lleguen a obtener con la información recabada a partir de los instrumentos de recolección de la información utilizados y para el planteamiento de la propuesta de intervención sobre la gestión en el desarrollo del talento humano y su incidencia en la mediación pedagógica del personal docente.

3.2. Educación

La educación es uno de los motores que mueve el desarrollo de una sociedad. Es por ello que, durante mucho tiempo los países se han abocado en fortalecer sus sistemas educativos, para brindarle a sus ciudadanos las mejores herramientas que le permitan afrontar los retos que se le presenten y así coadyuvar en el progreso de la sociedad. Bajo estas premisas, De Vincezi y Tudesco (2009) definen que la educación es un proceso social que busca “la formación integral de las personas. Dicha formación incluye la adquisición y construcción de conocimientos, el desarrollo de habilidades, estrategias y de

actitudes así como también el tratamiento de la dimensión ética y de valores” (p.3).

Por otra parte, el concepto de educación ha ido adaptándose a las realidades y demandas de la sociedad; cada vez se hace necesario comprender que la educación no puede ser un proceso aislado y su concepto se ha ido alejando de la visión tradicional de transmitir un conocimiento sino que se vincula con el proceso de formación permanente del ser humano. Al respecto, López y Corbella (2000) manifiestan que el concepto de educación “va más allá de la distinción tradicional entre educación básica y educación permanente, destacándose la necesidad de volver a la escuela para afrontar las novedades que surgen tanto en la vida privada como en la vida profesional” (p.172).

En este mismo orden de ideas, López y Corbella (2000) asocian también el proceso educativo como un derecho del ser humano a poder recibir una formación continua que le permita irse adaptando a las demandas y retos que la sociedad le presente. En el caso de Costa Rica, el Artículo 1 de la Ley Fundamental de Educación, que data desde 1957, precisamente se establece como un derecho fundamental del ciudadano al decretar que “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” (p. 1).

La educación también se asocia con una responsabilidad social; sobre esta idea Batalloso (2006) considera que la educación es concebida como un proceso de

ayuda permanente a los seres humanos orientado a responder coherentemente a los retos del tiempo que nos ha tocado vivir y destinado a desarrollar todas las dimensiones de la persona, de forma que este desarrollo personal y esta respuesta social, no solamente sean

inseparables sino también sustentables, es decir sean facetas capaces de garantizar en el futuro el despliegue y el descubrimiento de todas las capacidades humanas, así como la autorrealización y la felicidad (p. 359).

Reforzando estas ideas de la educación como derecho fundamental, Ruiz (2020) manifiesta que la educación está planteada como tal en muchos Estados y es respaldada por convenciones internacionales que así lo garantizan y dentro de esta definición de educación como derecho, la educación tiene como características elementales que

- es una acción, intervención o influencia;
- es un proceso de enseñanza que persigue el aprendizaje de un variado conjunto de contenidos;
- pretende dotar a los sujetos de las capacidades para sobrevivir dentro de una cultura e integrarlos en la resolución de las necesidades y del logro de las aspiraciones de la comunidad, así como transmitirles las capacidades para tener conciencia de su presente a la luz de su pasado histórico y social y, eventualmente, poder transformarlo. (párr. 8)

Por ende, la educación se convierte en un pilar para toda sociedad y es el producto de las relaciones sociales; por tanto, se considera un proceso colectivo que toda sociedad requiere para poder seguir avanzando. Así, el sistema educativo tiene que sobrellevar los cambios que se presentan por aspectos religiosos, políticos, económicos e incluso sociales que sirven como el contexto en el que confluye el proceso de enseñanza y aprendizaje (Gimeno, 2013).

La situación actual le impone un reto enorme a los sistemas educativos y a los partícipes de dicho proceso, pues cada vez son más los obstáculos que se deben sortear y las demandas que se deben satisfacer si realmente se quiere que la

educación pueda convertirse en un medio para el desarrollo social y económico de un país. Como lo plantea MEP (2015) si se quiere educar en un mundo sumergido en la globalización se tiene que “reconocer que la educación es un proceso que se desarrolla a lo largo de la vida, porque siempre hay aprendizajes nuevos por lograr” (p. 10).

3.3. Administración

En el contexto histórico de la administración, similar que, con el concepto de educación, se ha ido modificando su concepción. La administración brinda las nociones que le permiten a una organización el trazar los caminos a seguir para cumplir con las metas que se planifiquen de acuerdo con los intereses que se persiguen. Sobre esta línea, Torres y Mejía (2006) manifiestan que como campo de conocimiento la administración se conforma por “la teoría organizacional, la dirección estratégica y el comportamiento organizacional –conocimientos cuya aplicación se encuentra en la definición de las actividades organizacionales, tanto en sus niveles gerenciales como en los operativos “(p. 116).

De acuerdo con Torres (2014) la administración, por tanto, se conforma a su vez de una serie de conceptos que se vinculan entre sí. En este caso, se afirma que la administración tiene su propio lenguaje y quien haga uso de esta ciencia debe conocer dicho lenguaje para que pueda comunicarse con otros colegas y a su vez comprender los conceptos, principios, modelos, métodos o teorías de las acciones que están ejecutando y las decisiones que se toman.

Por otra parte, Torres (2014) afirma que la administración se constituye en el acumulado histórico de contribuciones científicas de diversas disciplinas como la filosofía y otras. Ante esto, conforme avanza la sociedad también van modificándose las tareas iniciales de la administración.

Torres y Mejía (2006) manifiestan que una definición alternativa de administración es como un proceso social con la “integración de conocimientos y habilidades individuales y la creación de conocimiento colectivo que, alineados por la estrategia de la organización, permiten dar continuidad a las organizaciones gracias a los procesos de adaptación a condiciones de incertidumbre del entorno” (p.127). En este proceso confluyen una serie de actores sociales que tienen interacciones por sus intereses comunes, razonamientos o ideologías o por la búsqueda de objetivos similares.

En cuanto a la aplicación de la administración a las organizaciones se tiene que, como plantea Chiavenato (2004), su objetivo primordial

pasó a ser la de interpretar los objetivos propuestos por la organización a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación y garantizar la competitividad en un mundo de negocios muy competido y complejo. La Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales. (p.10)

Por lo tanto, la administración sirve de orientación y guía en las diferentes organizaciones que buscan un objetivo común; es de interés de este estudio profundizar sobre la aplicación de la administración en el campo de las organizaciones educativas.

3.4. Administración de la educación

La administración de la educación es la que se encarga de ayudar a organizar, planificar, estructurar y evaluar todo lo relacionado con el proceso de educativo;

más precisamente con las organizaciones educativas. No obstante, a diferencia de la administración general, la administración en educación no tiene fines de lucro sino como fin primordial busca ayudar a que el proceso educativo de un país le brinde las herramientas necesarias a sus ciudadanos para desenvolverse adecuadamente en sus labores cotidianas.

Ante esto, Garbanzo y Orozco (2007) plantean que en la educación se hace uso de la administración para “poder conducir todos los procesos educativos en procura de resultados educativos de calidad; es así como la administración en el campo de la educación asume un papel relevante, para armonizar todas las variables que intervienen en su proceso” (p.97). En otras palabras, la administración de la educación establece y organiza las relaciones y funciones necesarias de cada uno de los factores que intervienen en una organización educativa.

Por otra parte, Martínez (2012) establece que la administración en educación permite

entender un sistema o proceso con el cual se organiza, dirige, estructura y da vida la implementación de un servicio educativo a un medio social que lo requiere, con la finalidad de impartir un servicio de enseñanza-aprendizaje que permita a los alumnos aprender de acuerdo con sus necesidades cognitivas, de aplicación, personales y sociales (p. 11).

Adicionalmente, Salas (2003) plantea que los “distintos métodos y teorías empleados por los especialistas en Administración Educativa, permiten explicar la realidad de la organización educativa y actuar sobre ella, a fin de que pueda cumplir con los objetivos para los cuales fue creada” (p.12). Es decir, gracias a los aportes de la Administración en educación se puede comprender todos los factores que influyen en una organización educativa y así poder establecer el

camino a seguir para que se logre una educación de calidad y que responda a las demandas de la época así como a los fundamentos legales que la sustentan.

Actualmente, Costa Rica se enfrenta a una serie de retos que debe atender para el desarrollo adecuado del proceso educativo. Al respecto, Cerdas y otros (2016) manifiestan que la estructura administrativa que da sustento y funcionamiento al proceso de enseñanza y aprendizaje toma como referencia

políticas educativas pactadas como compromisos para la región centroamericana; lo que se supone que responde a las necesidades e intereses de cada país. Sin embargo, el abordaje de los mismos, en los contextos diversos, representa un reto para el personal directivo involucrado (p. 134).

3.5. Gestión

La administración va de la mano con otros conceptos que apoyan su actuar, en este caso uno de esos conceptos vinculados es el de gestión. Al respecto Manrique (2016) establece que la gestión puede ser concebida como disciplina pues

adopta un conjunto de principios, métodos, técnicas y prácticas derivadas de la teoría científica, cuya aplicación permite la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización, garantizando el logro de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado (p. 137).

Pozner (2000) manifiesta que la gestión “se relaciona en la literatura especializada como management y este es un término de origen anglosajón que

suele traducirse al castellano como dirección, organización, gerencia” (p. 16). Por otra parte, Arias (2017) la conceptualiza como “el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y es un eslabón entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar” (p. 10). Estas acciones son encaminadas por un equipo de trabajo cuyos miembros deben tener claridad de las metas que se persiguen y del camino que se debe seguir para alcanzarlas.

Para Cassasus (2001) existe un vínculo entre administración y gestión pues manifiesta que

La gestión es un concepto más genérico que administración. La práctica de la gestión hoy va mucho más allá de la mera ejecución de instrucciones que vienen del centro. Las personas que tienen responsabilidades de conducción tienen que planificar y ejecutar el plan. El concepto gestión connota tanto las acciones de planificar como las de administrar. La administración como ejecución de las instrucciones de un plan independientes de los contextos no es lo que ocurre en las situaciones reales (p. 52).

Para Díaz et al (2009) la gestión no es estática sino que por el contrario, requiere de actuación y contempla una dimensión dinámica y precisa de “ser acompañada de un referente, de una especificación que lo complementa. Es por eso que hablamos de gestión de los recursos humanos, gestión administrativa, gestión del paisaje, gestión del patrimonio, gestión del currículo, gestión económica” (p. 9). Por lo tanto, al ser el concepto de gestión mucho más amplio que el de administración se hace necesario delimitarlo y por eso se profundizará en el concepto de gestión de la educación o gestión educativa.

3.6. Gestión de la educación

Siguiendo la línea teórica hasta el momento desarrollada, dentro del campo de la administración y de la gestión aplicadas a la educación es pertinente definir el concepto de gestión de la educación o gestión educativa. Para Vargas (2008) plantea que la gestión educativa es vista como un “conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos formales, en donde la gestión debe ser entendida como una nueva forma de comprender y conducir la organización escolar” (p.4). Es decir, no es un proceso aislado sino que forma parte de una serie de procedimientos que deben estar articulados para que puedan ejecutarse de la mejor manera.

Por su parte, Torres (2015) establece como definición a la gestión educativa al “conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar” (p. 57). Ahora bien, Zavala (2014) establece que la gestión escolar o gestión educativa siempre se enfrenta

a la transición de perspectivas individuales tradicionales y arraigadas, a una nueva manera de trabajar. Esto incluye no solamente al docente en su práctica al interior del aula, su relación con sus colegas, sus alumnos y los padres de familia. Incluye también a administradores y directivos que se ven en la necesidad de cambiar el escenario donde el docente trabaja (p. 5).

En otras palabras, la gestión educativa y sus procesos de transformación son integrales y por tanto la labor de un gestor educativo debe ir de la mano en propiciar ambientes educativos que promuevan la aplicación y adaptación adecuada de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Martínez (2012) establece que la gestión educativa está relacionada con la capacidad para generar una óptima relación entre estructuras, estrategias, sistemas, tipos de liderazgo, capacidades, personal humano y los objetivos que persigue la organización y particularmente la capacidad que se tenga para poder articular los distintos recursos con los que se cuenta y así poder lograr las metas que se plantean.

Bajo la misma línea, Rico (2016) indica que la gestión educativa se debe entender como “un proceso organizado y orientado a la optimización de procesos y proyectos internos de las instituciones, con el objetivo de perfeccionar los procedimientos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos que en ella se movilizan” (p. 57).

Las definiciones planteadas por Rico (2016) y Martínez (2012) establecen una relación entre administración, gestión y el personal humano que está vinculado en una organización educativa y que deben trabajar en conjunto para que las metas planteadas puedan alcanzarse y lo planteado por Vargas (2008) deja evidencia que debe existir una integración en cada uno de los procesos ejecutados.

Adicionalmente, Telló (2016) indica que la gestión educativa está íntimamente relacionado con “la acción y el pensar de los educadores en situaciones concretas, de las cuales también es necesario distanciarse y representarse la realidad simbólicamente para reflexionarla, analizarla, expresarla y denunciarla” (p. 17). Es por ello, que en general la gestión educativa representa un concepto complejo pues incorpora las posiciones teóricas y subjetivas de los actores del proceso así como de la realidad socioeducativa en la que se desarrolle el proceso educativo.

3.8. Gestión Curricular

De acuerdo con Castro (2005) la gestión curricular debe ser comprendida como una parte de la gestión educativa que “implica construir saberes teóricos y prácticos en relación con la organización del establecimiento escolar, con los aspectos administrativos, con los actores que forman parte de la institución y por supuesto con el currículum escolar” (p.13). En otras palabras, se debe vincular los aspectos administrativos con el recurso humano de la organización, pero aún más con lo que compete con el programa de estudios.

Por otra parte, gestión curricular se relaciona con la forma en que se implementa lo propuesto en un programa de estudio. Al respecto, Volante y otros (2015) definen que el concepto de gestión curricular se puede resumir como un complejo sistema de “decisiones y prácticas que tienen por objetivo asegurar la consistencia entre los planes y programas de estudio, la implementación de los mismos en la sala de clases y la adquisición de los aprendizajes por parte de los estudiantes” (p.97).

En la gestión curricular es menester de la persona gestora educativo irse alejando de las visiones tradicionalistas de administración educativa y más bien, centrarse en los aspectos pedagógicos o curriculares. Alvarado (2019) indica que la gestión curricular “es un proceso dinámico, dinamizador, integrador, problematizador e innovador orientado a la resignificación y transformación de los procesos formativos desde y para el currículo” (p.2).

Sobre esta misma línea, Álvarez, Correa, y Correa (s.f), como se citó en Zamora (2017), establecen que la gestión curricular consiste en

diseñar de manera creativa los procesos de aprendizaje, es su responsabilidad la integración de la misión, la visión, los valores y principios

de la institución con una visión sistémica, además, ligadas estas a la innovación, la motivación del personal a su cargo y la participación democrática (p.58).

Lo anterior, representa uno de los retos que enfrenta la gestión curricular pues las demandas actuales de la sociedad precisan de que la administración educativa se aleje de los modelos de gestión tradicional y comiencen a tomar el protagonismo necesario para asumir los retos y desafíos que se presenten; para ello la gestión debe ser más flexible, dinámica y sobre todo competitiva en cuanto a los retos que debe afrontar (Garbanzo y Orozco, 2007).

3.9. Gestión del talento humano

Un aspecto importante sobre la gestión educativa es lo vinculado con la gestión del talento humano. Al respecto, Martínez (2012) manifiesta que dentro de la administración de una organización se tiene la función de “planear, organizar, integrar los recursos, dirigir y controlar” (p. 26), refiriéndose así a lo vinculado con la gestión propia de los recursos de una organización, en este estudio se abordará lo relacionado con la gestión del talento humano y su incidencia en la mediación pedagógica.

Sobre este orden de ideas, Peñaloza et al (2018), refiriendo a Jérico (2008), Tirso (2008) y Alles (2008), plantean sus tres ejes centrales como son los conocimientos, las capacidades y la acción práctica y las diferentes relaciones que deben generarse en la práctica profesional.

Chiavenato (2008) manifiesta que la gestión del talento humano es “un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada

organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental” (p. 6).

En las organizaciones actuales el recurso humano es considerado el promovedor de las mejoras que se desarrollan. Ante esto, se considera que sólo con una adecuada gestión del talento humano las organizaciones podrán sobrevivir en un entorno variable y altamente competitivo. (Caicedo y Acosta, 2012).

Sobre los objetivos de la gestión del talento humano, Andachi (2015) describe los siguientes

1. Ayudar a la organización a conseguir sus objetivos y a concretar su visión y misión,
2. Contribuir a la competitividad a la organización,
3. Proveer a la organización de empleados entrenados y motivados,
4. Permitir la autorrealización de los empleados,
5. Desarrollar y cuidar la calidad de vida en el trabajo,
6. Gestionar el cambio,
7. Establecer políticas éticas, y;
8. Desarrollar comportamientos responsables (p. 16).

En el quehacer educativo, como un acto social, se hace más necesario el desarrollo del talento humano, pues los docentes son considerados agentes transformadores de la sociedad. Al respecto, Peñaloza et al (2018) refiere que los docentes tienen como objetivo “formar profesionales competitivos y por ende, con talento para el desarrollo de la actividad. De ahí que se considera necesaria la formación no sólo para el profesional que se incorpora en las organizaciones sino para quienes los forman” (p.59).

Adicionalmente, Montecinos (2003) indica que efectivamente los planes o programas de actualización docente “pueden tener una diversidad de propósitos: comunicar un reglamento para que éste sea implementado, cambiar prácticas pedagógicas, profundizar en contenidos disciplinarios, desarrollar la capacidad de la unidad educativa para innovar y mejorar” (p. 108). Reforzando lo anterior, Loría (2017) afirma que es el administrador educativo quien debe “velar porque en su institución la gestión del talento humano integre de manera efectiva los elementos que conducirán a las sinergias y a los efectos multiplicadores de ésta” (p. 70).

En otras palabras, le corresponde al director de un centro educativo, en su calidad de líder, ejecutar diferentes acciones que potencien el desarrollo del talento humano en su personal docente; pero, también se hace necesario establecer procedimientos que permitan darle seguimiento a estas acciones para analizar las fortalezas o debilidades de las acciones ejecutadas.

3.9.1. Factores que inciden en el desarrollo del talento humano

En cualquier organización gestionar acciones para promover el desarrollo del talento humano en sus colaboradores es un proceso requerido; no obstante, estas acciones pueden verse mediadas por diferentes factores que podrían favorecerlas o, por el contrario, afectar su nivel de alcance. A continuación, se describen algunos de esos factores.

Primeramente, Imbernón y Canto (2013) se refieren a algunos elementos al momento de promover espacios para el desarrollo del talento humano, como son:

- Tener en cuenta la diversidad profesional del profesorado y de los territorios. Las mismas políticas de formación no son aplicables a distintos países.
- El análisis del para qué, el qué y el cómo de la formación. Pensar en las situaciones problemáticas de los docentes y evitar centrarse en unos problemas genéricos, estereotipados, que no existen en realidad.
- Vincular siempre la formación permanente con el desarrollo profesional. *Primum vivere, deinde filosofare*.
- Una planificación y una evaluación de la formación permanente en los contextos específicos. Contextualizar la formación. (p.8)

Los elementos mencionados por Imbernón y Canto (2013) dan paso a la descripción de otro factor que incide en el desarrollo del talento humano y es precisamente la ejecución de procesos generalizados de capacitación o actualización docente. Al respecto, Montecinos (2003) manifiesta que al organizar políticas de profesionalización docente las entidades encargadas deben ser muy cuidadosas, pues resulta “difícil que una política de desarrollo profesional docente centralizada, considere las necesidades y características locales en las distintas unidades educativas y, por lo tanto, será incapaz de dar una respuesta efectiva a las necesidades que surgen desde los profesores” (p. 124).

Ahora bien, el nivel de participación del personal docente en actividades de desarrollo del talento humano no siempre supera las expectativas planteadas, pues por diferentes razones (aspectos de tiempo, interés del personal docente, motivación, tipo de participación) la población docente que participa es menor a la que originalmente se esperaba. Brenes (2010) manifiesta que existe un alto desfase entre la población inicial a la que se dirige la actividad de desarrollo

profesional y la población real que participa, representando esta situación un claro obstáculo para poder trasladar a las aulas las temáticas abordadas.

Con respecto a la motivación del personal docente, Alzate y Ríos (2013) exponen que un personal motivado coadyuva a la institución educativa en el cumplimiento de las metas que se proponen, pues “un empleado motivado puede ser fuertemente influenciado para lograr ser eficiente y productivo, en este caso en la empresa educativa” (p. 93).

Martínez (2007) describe que son algunos factores internos que inciden en el desarrollo del talento humano

- a) La actitud: la comunicación como elemento mediador que permita ver las causas que tiene el docente;
- b) El grado de satisfacción: Es responsabilidad del directivo y de todos los involucrados el crear condiciones y relaciones laborales acordes a elevar la satisfacción de sus maestros;
- c) El desarrollo de habilidades: El crear condiciones de actualización, capacitación que permita desarrollar habilidades intelectuales, procedimentales, actitudinales en los docentes; y
- d) La motivación: Buscar constantes de reconocimiento social entre el centro escolar los involucrados. (p.154)

3.10. Planificación estratégica

Un elemento necesario para el desarrollo fluido del proceso educativo corresponde a la planificación estratégica que pueda desarrollar la persona gestora dentro de la organización educativa. Al respecto, Lepeley (2003) la describe como “el camino que la dirección de una institución elige para poner en

práctica la misión de la organización, utilizando los recursos humanos, físicos y financieros en la forma más efectiva y eficiente posible” (p. 45).

Por su parte, Hernández y Fernández (2018) definen que es “el proceso mediante el cual los diferentes niveles de la institución educativa se ajustan para que las acciones emprendidas contribuyan al logro de las metas de la organización” (p. 70). Es decir, para la gestión de un director es necesario establecer una planificación acorde a sus metas y a las metas de la educación nacional para dar respuestas a las demandas de la sociedad.

Por otra parte, Armijo (2009) indica que es una herramienta de

gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen (p. 5).

Ahora bien, León (2016) establece que “representa una herramienta de gran utilidad para la permanencia y desarrollo de toda organización ante la complejidad del contexto” (p. 30). En otras palabras, en toda institución educativa se debe contemplar considerar una planificación estratégica que integre los diferentes elementos que confluyen para el desarrollo adecuado del proceso de enseñanza y aprendizaje.

En el ámbito educativo, la planificación estratégica se vincula con todo el quehacer administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. Para ello, debe buscar la efectividad entre los insumos y recursos físicos y el recurso humano como son docentes, estudiantes y administrativos para lograr las metas

propuesta y procurar la calidad del centro educativo. (Castillo, 2005, Hernández y Fernández, 2018).

3.11. Formación Docente

En todo sistema educativo, los docentes son los encargados directos de ejecutar en las aulas los diferentes lineamientos para el proceso de enseñanza y aprendizaje. En el caso de Costa Rica, para ser docente de alguna de las modalidades de educación que se ofertan se debe primero cursar una carrera universitaria que le acredite para ejercer la profesión. De acuerdo con la Constitución Política, en su Artículo 86 se plantea que “El Estado formará profesionales docentes por medio de institutos especiales, de la Universidad de Costa Rica y de las demás instituciones de educación superior universitaria” (p. 19).

Actualmente la oferta académica para poder desarrollarse como profesional en la docencia es bastante amplia, pues tanto las universidades públicas como las privadas tienen dentro de sus opciones alguna carrera sobre el área docente para los diferentes niveles de la educación costarricense preescolar, primaria y secundaria.

Para Espinoza (2018) la formación docente conceptualizada desde la vida universitaria se refiere a los procesos planteados en forma progresiva y secuencial para “la generación de distintas formas de actuación del profesorado en servicio en sus instituciones educativas, en la interacción con el estudiantado, mediante la integración de conocimientos, habilidades y actitudes que permitan la construcción de un perfil docente” (p. 10). Es pertinente que ese perfil docente debe estar acorde a las demandas del entorno social donde se desarrolle el proceso educativo.

Chehaybar y Kuri (2003), como se citó en Arenas y Fernández (2009), conciben que la formación docente es un “proceso permanente, dinámico, integrado, multidimensional, en el que convergen, entre otros elementos, la disciplina y sus aspectos teóricos, metodológicos, epistemológicos, didácticos, psicológicos, sociales, filosóficos e históricos, para lograr la profesionalización de la docencia” (pp. 8 – 9). Como bien se indica, la formación docente no es un proceso en un tiempo determinado sino que debe continuar con el transcurrir del ejercicio de la docencia.

Los procesos de formación docente son necesarios para la búsqueda de la calidad educativa de las sociedades; Chapa y Martínez (2016) plantean que dentro de estos procesos se hace

necesario concientizarse que se requiere de actualización de conocimientos y la innovación de los mismos para transmitirlos a los estudiantes, e impulsarlos a ellos mismos a que encuentren en la investigación las herramientas suficientes para generar nuevas formas de realizar las tareas encomendadas para su formación profesional (p. 13).

Siguiendo la línea de conceptualizar la formación docente se tiene lo planteado por Bar (1999) e Imbernón (1994), como se citó en Castellanos y Ríos (2010), pues plantean que puede ser conceptualizada desde dos perspectivas, a saber:

- Formación Inicial: Es la primera instancia de preparación para la actividad, en ella se trabajan los contenidos básicos que otorgan la acreditación para la práctica profesional docente, permitiendo el desarrollo de competencias propias del ejercicio profesional en los diferentes niveles del sistema educativo.

- Formación Permanente. Es entendida como un proceso continuo que coordina e integra las acciones pedagógicas de carácter formal e informal que ayudan al individuo a lograr la madurez intelectual a lo largo de su vida. (p.4)

Quiróz (2015) plantea que la formación docente debe “procurar un modelo de sujeto competente, contribuyendo a la construcción de la mirada del sujeto enseñante, como concepto relevante en la constitución del oficio de docente como punto de partida de la construcción de la realidad educativa” (p.26). En otras palabras, la formación docente inicial debe brindarle a ese futuro educador las herramientas necesarias para que pueda desarrollar su labor diaria de óptima manera.

No obstante, la formación docente debe ir más allá de un cúmulo de conocimientos que se le brindan al personal que se está preparando para ejercer como docentes. Como bien lo plantea Delgado (2019) debe ser más que “una sumatoria de conocimientos adquiridos, ya que durante el proceso se estructuran representaciones, identificaciones, métodos y actitudes que impactan en el sujeto en formación tanto en el plano cognoscitivo como en el socio-afectivo” (p.37).

Por otra parte, Cerdas y otros (2016) manifiestan que “es sustantivo que los procesos de formación de sus docentes se articulen con las metas y los objetivos que se asumen como parte del mejoramiento de la oferta educativa” (p. 111); en otras palabras, el desarrollo profesional del docente debe abarcar y enriquecer de forma integral las prácticas pedagógicas con miras a la mejora continua del centro educativo.

3.11.1. Formación Continua

Como bien se señala, la formación docente se puede subdividir en dos fases: una formación inicial que es la que se desarrolla en la vida universitaria de un futuro profesional de la docencia y la formación continua o permanente que es la que ese docente debe seguir teniendo una vez comienza su inserción en el mercado laboral. Al respecto, Castellanos y Ríos (2010) plantean que la formación permanente puede ser asociada con aquella formación que precisa “ser continua, atender las dimensiones profesional, humana, social e inclusive de cultura organizacional, centrada en procesos permanentes de reflexión individual y compartidos y, especialmente, que los docentes estén involucrados activamente en el diseño y puesta en marcha del proceso” (p. 5).

Al ser la educación un proceso dinámico y en constante cambio, la formación permanente o continua del profesorado se convierte en una herramienta necesaria para que el proceso educativo haga frente a las demandas de la sociedad. Sobre esta idea, Delgado (2019) indica que se debe buscar que los procesos de formación permanente o de capacitación fortalezcan integralmente

los conocimientos, las habilidades y destrezas para el desempeño de su labor docente, teniendo presente el tipo de alumno que se pretende formar; el docente debe apropiarse y tener presente el enfoque formativo para el desarrollo de su práctica, dominar el área de conocimiento que pretenda enseñar, debe demostrar un dominio eficaz de las técnicas y estrategias de enseñanza acorde con el modelo educativo que se intenta implantar, propiciar actitudes de laboriosidad, exigencia, hábito de trabajo intenso, etc. (p. 4).

Reforzando el planteamiento de Delgado (2019), Castro et al (2018) plantean como reto de la formación permanente el “mantener una vinculación con la

realidad del contexto, pero además que toda actividad formativa que se desarrolle, tenga elementos innovadores que promuevan el cambio, tanto de la persona que enseña, como de la persona que aprende” (p. 22).

Actualmente el quehacer docente representa un proceso complejo ante las demandas del siglo XXI pues, de acuerdo con Martínez (2016b) manifiesta que se requiere de saberes y de la actualización de estos “en un mundo donde la formación se entiende en clave de creación de conocimiento, y en el que la sociedad se caracteriza por su diversidad y complejidad” (p. 9). En otras palabras, la labor docente debe trascender el simple hecho de planificar una clase; ahora se debe procurar el establecimiento de las mejores condiciones para que los estudiantes desarrollen sus habilidades y que también adquieran autonomía para potenciar sus procesos de aprendizaje.

Por su parte, Paredes (2016) establece una vinculación directa entre formación continua y formación permanente, a saber la “formación continua es considerado como formación permanente, actualización, un proceso que realiza el docente desde el momento en que inicia su labor como docente noble en las aulas, primeramente intercambia experiencias con sus compañeros de trabajo de su especialidad” (pp. 23 – 24). Es decir, es un proceso que no debe acabar mientras se esté activo en el quehacer educativo.

Otro aspecto que se debe considerar es que, de acuerdo con Medina y Niyanya (2019), un educador siempre tendrá que estar “a la vanguardia de la evolución de la educación preparándose con los últimos estándares educativos y así poder potencializar el aprendizaje de los estudiantes, desarrollando en ellos capacidades y competencias” (p.35).

Al respecto, Malca (2019) define formación continua o permanente como la que permite al equipo docente estar actualizados y sobre todo capacitados para

dar respuestas a las demandas de la sociedad y así brindar una educación de calidad a los estudiantes. Adicionalmente, Morera (2020) afirma que debe ser prioritario para los centros educativos responder a los cambios sociales y esto solamente se logrará mediante una formación permanente que vaya de la mano con las demandas de la sociedad.

Por esta razón, la formación permanente se plantea como uno de los retos de la transformación curricular vigente en Costa Rica, la cual se denomina Educar para Una Nueva Ciudadanía. Sobre esta línea, el presente estudio centrará la atención en los diferentes mecanismos de control y seguimiento que se realizan sobre la gestión del talento humano y su incidencia en la mediación pedagógica del personal docente y por tanto en la calidad de la educación.

3.12. Desarrollo del talento humano y mediación pedagógica

Uno de los medios idóneos para valorar el logro de un sistema educativo es su capacidad de adaptarse a los cambios y afrontar de buena manera las demandas sociales en que se circunscriben. Bajo esta coyuntura, los procesos de desarrollo del talento humano adquieren gran valía ya que, como lo afirman Peñaloza et al (2018) “propicia acciones dinámicas, interactivas e integrales a partir de que el estudiante consolida sus saberes estimulados por una educación de calidad” (p. 64).

Generalmente, gran parte de las acciones ejecutadas para fomentar el talento humano en el profesional de la docencia se relacionan con su práctica diaria, cuáles innovaciones, metodologías, teorías o demás elementos pueden o deben ser incorporados en el trabajo de aula para mejorar su labor docente, es decir, su mediación pedagógica. Sobre estas ideas, Alzate y Castañeda (2021) proponen que mediación pedagógica puede “considerarse no solo una intención de pensamiento pedagógico innovador y propositivo, sino un verdadero accionar

didáctico que coloque en el centro de las reflexiones docente-aprendizaje-estudiantes el acto comunicativo como principal propósito en el ejercicio de la formación” (p. 2).

La finalidad principal de la mediación pedagógica es generar cambios en la sociedad a partir de acciones concretas en el aula. Al respecto, Labarrere (2008) externa que su objetivo es “la transformación, desencadenar o promover procesos de reestructuración en la persona(lidad), o en los sujetos (individuales y colectivos)” (p.89).

Profundizando la idea anterior, entonces se puede afirmar que existe una vinculación entre el desarrollo del talento humano y el quehacer del docente, pues Camargo y otros (2004) establecen que la formación o capacitación permanente del docente debe conceptualizarse como “un proceso de actualización que le posibilita realizar su práctica pedagógica y profesional de una manera significativa, pertinente y adecuada a los contextos sociales en que se inscribe y a las poblaciones que atiende” (p. 81). Es decir, que los procesos de desarrollo del talento humano deben ir en función de mejorar las competencias de los docentes con miras a que su quehacer docente vaya acorde a las necesidades y demandas que la sociedad plantea.

Lawn y Ozaga (2000), como se citó en Martínez (2007), plantean que cuando un gestor educativo ejecuta procesos activos que potencien el desarrollo del talento humano, mediante la formación continua, se producen “cambios sustanciales en las prácticas laborales aplicadas en la enseñanza, así como un gran cambio hacia la participación comprometida en el equipo, la buena organización y la coordinación efectiva” (p.162).

El dinamismo social en el que se desarrolla la educación le demanda al docente ejecutar prácticas que sean eficientes y así darle un uso óptimo a los

recursos que tiene a su alcance; por tanto, como afirma Martínez (2007) si un educador participa en acciones conducentes al desarrollo de su talento humano “le permitirá crear condiciones para tener una mejor interpretación de su realidad y de su función, como también resolver diferentes situaciones de manera responsable y profesional” (p. 158).

Además, para Medina y Niyanya (2019) es imperativo que un docente esté a la vanguardia y que sus prácticas vayan de la mano con las realidades inmediatas en que se desenvuelve; por eso, se considera que “debe estar en constante capacitación e investigación para poder responder a los nuevos estándares del currículo nacional, debe tener metodología para que su enseñanza sea eficaz utilizando siempre estrategias didácticas para que sus estudiantes puedan desarrollar un aprendizaje significativo” (p. 37).

La actualización va de la mano con el quehacer diario que ejecute un profesor tanto en el aula como fuera de esta, es por ello, que se considera existe un vínculo entre los procesos de desarrollo del talento humano y la mediación pedagógica de los profesionales de la educación. Como bien lo afirma Castillo (2006) la formación continua de profesores es “una instancia orientada al desarrollo o fortalecimiento de parte de los profesores y profesoras, de competencias y herramientas para el mejoramiento del quehacer de aula” (p.48).

De lo anterior, se desprende la relación que debe existir entre los procesos de desarrollo del talento humano en el docente y el seguimiento que se realice sobre sus alcances. Por lo tanto, Brenes (2010) manifiesta que no sólo se debe buscar la capacitación docente sino la aplicabilidad de ésta en el aula, mediante tareas posteriores, y así contribuir con la mejora del proceso de enseñanza y aprendizaje.

En este mismo orden de ideas, Brenes (2007) – como se citó en Brenes (2010) enlista una serie de factores (ver Tabla 3.1) que pueden ser considerados para evaluar un proceso de gestión del talento humano, estos elementos sirven para referenciar aspectos a considerar dentro de los recursos para el seguimiento de las actividades que se organicen desde la gestión administrativa para promover el desarrollo del talento humano en los docentes y así indagar su incidencia en la mediación pedagógica.

Tabla 3. 1. Factores a considerar en la evaluación de las actividades formales de DP

Factores	Descripción
Entidad	Organización, institución responsable del desarrollo de la actividad.
Tipo de actividad	Taller, curso, charla, videoconferencia.
Contenido de las actividades	Relación con el programa de estudios, estrategias didácticas para desarrollarlo en clase, mecanismos de aprendizaje de los estudiantes sobre el tema, estrategias de evaluación.
Técnicas utilizadas	Magistrales, interactivas o constructivas.
Duración	Cantidad de horas que duraron las actividades de desarrollo profesional, lapso o período de tiempo en días, semanas y meses en que se ejecutó el desarrollo profesional.
Participación colectiva	Participantes agrupados por niveles, materia, centro educativo, circuito, dirección regional, mixta.
Tareas post actividad	– Aplicación en el aula, elaborar informes o reportes, seguimiento.
Obstáculos para la transferencia de lo aprendido	Carencia de acompañamiento, seguimiento, respaldo institucional, materiales entre otros
Efecto de la participación en el DP	A) Sobre el conocimiento y las destrezas del docente: información general y/o administrativa sobre lineamientos del MEP, conocimientos curriculares o del programa de estudios, estrategias de pedagogía general, estrategias didácticas para la mediación pedagógica de los temas en que basó la actividad, estilo de enseñanza, conocimiento de cómo aprenden los estudiantes, estrategias de evaluación, materiales para trabajo en el aula. B) Carrera profesional: puntaje para carrera profesional

Fuente: Brenes, 2010, pp. 8 – 9.

Nota: Se considera DP: Desarrollo Profesional como un concepto asociado a la Gestión del Talento Humano.

Por otra parte, Valencia (2008), como se citó en Díaz (2012), hace referencia a diferentes tipos de evaluación que pueden aplicarse a los procesos de capacitación, a saber se pueden mencionar cinco tipos

1. Evaluación de Reacción: indaga sobre la opinión de los participantes; puede hacer uso de cuestionarios o encuestas. Considera elementos previos a la organización y del desarrollo propio de la actividad.
2. Evaluación de aprendizaje: se ejecuta durante la capacitación, para indagar el nivel de conocimiento adquirido.
3. Evaluación de desempeño: centra su atención en observar el desempeño de los participantes posterior a la capacitación; se analiza desde sus funciones de trabajo habitual para analizar qué mejoras o conductas han sido modificadas.
4. Evaluación de Resultados: determina si la persona capacitada logró modificar la productividad en su trabajo, es decir, qué beneficios para la organización se derivan después de la capacitación.
5. Rentabilidad: analiza los beneficios para la organización desde la perspectiva costo – beneficio y la rentabilidad al aplicar los procesos de capacitación.

En síntesis, Devalle y Vega (2002), como se citó en Malca (2019), indican que es imperativo realizar un seguimiento a los diferentes procesos de gestión del talento humano que se apliquen en un centro educativo para determinar si se lograron los objetivos inicialmente propuestos. Es precisamente, este aspecto el interés del presente estudio determinar cuáles son los procesos de seguimiento y control sobre los procesos de gestión del talento humano y la incidencia que pueden tener en la mejora de la calidad educativa.

3.13. Calidad de la Educación

Los procesos de formación docente tanto inicial como continua y, por ende, la gestión del talento humano del personal docente, se vinculan con la calidad de la educación. Sobre esto, Zarzar (1988), como se citó en Castellanos y Fernández (2009), indica que “la formación y actualización de profesores tiene una relación directa con la calidad de la educación” (p.8).

Por su parte, Mosquera (2018) afirma que el fin primordial de la calidad en educación debe ser lograr que cada miembro de una comunidad educativa alcance “un grado de satisfacción tal, que les permita crecer no solo en su aspecto académico, sino también en su crecimiento como persona y por ende que permita el resolver de los diversos problemas que pueden afectar dicho contexto” (p. 46).

Rico (2016) también establece una relación entre la necesidad de gestionar procesos de formación docente y educación de calidad en las universidades, pues plantea que

la gestión de procesos de formación docente es necesario en cualquier institución con miras a tener una educación con calidad, y no solo eso, la exigencia del mercado hace que las universidades además de tener excelente infraestructura, requieren que se le otorgue valor a la labor de los docentes, no solo de tipo económico, también, valor a la labor del profesor es garantizar las oportunidades de su profesionalización, formación y desempeño dentro de la universidad, de esta forma, se está ahondado en las necesidades del grupo docente y abarcando las necesidades de la institución y su meta de alcanzar una educación de calidad (p.67).

Si bien es cierto, la afirmación de Rico (2016) es sobre la formación docente en las universidades; la idea puede trasladarse a todos los ámbitos de la educación y aquí es donde el papel de la persona directora como gestor educativo cobra relevancia en la planificación de estrategias de formación docente que promuevan la calidad de la educación.

Ahora bien, calidad de la educación se entiende, según Garbanzo y Orozco (2007) como aquella que “logra que el estudiantado aprenda lo que deben aprender en el tiempo estimado y de la mejor manera, haciendo uso racional de los recursos de que dispone el sistema para la concreción del proyecto educativo” (p.101). Es decir, para hablar sobre educación de calidad una de sus primeras características debe ser que esté acorde a las demandas del contexto sociocultural en la que se desarrolle el proceso educativo y debe ser una responsabilidad compartida entre todo el personal docente, administrativo y los gestores educativos quienes deben trabajar en pro de alcanzar una educación de este tipo en sus comunidades educativas.

Por otra parte, Aguerrondo (2015), manifiesta que la calidad de la educación tiene como fin primordial "lograr un individuo crítico y creativo, capaz de participar en la transformación de su entorno social y natural" (p. 27). Esto se ve reforzado dentro de los fundamentos curriculares que plantea el MEP con respecto al proceso de enseñanza y aprendizaje en Costa Rica pues se quiere formar ciudadanos críticos, conscientes de sus derechos, pero aún más importante de sus deberes como ciudadano dentro de un estado democrático (MEP, 2015).

Actualmente, la educación de calidad se vincula como un derecho fundamental y sobre esto UNESCO (2003) manifiesta que significa “significa asimismo que el sistema educativo está orientado hacia la adquisición de unos valores humanos que permitan la consecución de la paz, la cohesión social y el respeto de la dignidad humana” (p. 4).

No obstante, UNESCO (2014) plantea la necesidad de que para obtener una educación de calidad y así mejorar el proceso de aprendizaje en los países se requiere plantear planes de formación que propicien la mejora de la calidad de la mediación pedagógica de los docentes; por tanto, se resalta la necesidad de establecer mecanismos que permitan dar control y seguimiento a estos procesos de gestión del talento humano.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1. Presentación

En el presente capítulo se describen los diferentes elementos relacionados con la metodología de investigación que permitió el proceso del trabajo sobre la gestión educativa para el desarrollo del talento humano y su incidencia en la mediación pedagógica del personal docente de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar, Circuito 02, Dirección Regional de Educación de Turrialba.

Por tanto, se describen los aspectos relacionados con el enfoque y tipo de investigación, población en estudio, las fuentes de información y las técnicas que se utilizaron para recabar la información del estudio.

4.2. Enfoque y tipo de investigación

El estudio se desarrolla bajo el enfoque cualitativo, el cual permite realizar una descripción de alguna situación particular y hacer un análisis mediante la documentación e información recabada. Al respecto, Hernández et al (2014) plantean que la investigación cualitativa permite “profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. Asimismo, aporta un punto de vista “fresco, natural y holístico” de los fenómenos, así como flexibilidad” (p. 16).

Ahora bien, Aravena et (2006) define que una característica de las investigaciones cualitativas es que se los objetos de estudio son estudiados en el contexto que ocurren y por tanto “las entidades sociales, como por ejemplo una escuela o un jardín infantil, son concebidas como globalidades que deben ser

entendidas y explicadas en su integralidad” (p.40). Es decir, se debe interpretar las condiciones del entorno contextual en el que se desarrolla la investigación para así poder comprender mejor el objeto estudiado.

Por otra parte, Patton (2002), como se citó en Hernández et al (2014), realiza la descripción de algunas áreas y necesidades para una investigación cualitativa cuando se refiere a procesos de un programa educativo o de un cambio organizacional, a saber

1. El centro de la investigación está conformado por las experiencias de los participantes en torno al proceso, particularmente si subraya resultados individualizados.
2. Es necesaria información detallada y profunda acerca del proceso.
3. Se busca conocer la diversidad de idiosincrasias y cualidades únicas de los participantes inmersos en el proceso (p. 364).

Por su parte para McMillan y Shumacher (2005) en un estudio cualitativo se investigan “grupos pequeños y distintos como todo el cuerpo docente de una escuela innovadora, todos los estudiantes de una clase seleccionada, el objetivo principal de un año académico o de una institución” (p.404).

Como es el caso del presente estudio, que se desea analizar la gestión educativa para el desarrollo del talento humano y su incidencia en la mediación pedagógica del personal docente de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar, Circuito 02, Dirección Regional de Educación de Turrialba. Por otra parte, el enfoque cuantitativo se hace presente al requerir dentro de las técnicas e instrumentos de recolección de información el uso de cuestionarios que permitan de una manera más ágil acceder a los datos objetivos requeridos en la población indicada.

Con respecto al tipo de estudio, esta investigación se enmarca en el tipo descriptivo y más específicamente su alcance corresponde al de estudio de casos ya que lo que se pretende es analizar la gestión educativa para el desarrollo del talento humano y su incidencia en la mediación pedagógica del personal docente de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar, Circuito 02, Dirección Regional de Educación de Turrialba y, con esto brindar una propuesta de intervención sobre la formación docente en dicha institución con miras a mejorar la calidad educativa de la comunidad.

En particular, Hernández et al (2014) plantean que un estudio tiene alcance descriptivo cuando “se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 92). Adicionalmente se caracteriza como un estudio de casos, el cual de acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2006) como los citó Hernández et al (2014) son “estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta analizan profundamente una unidad holística para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría” (p. 164).

4.3. Participantes del estudio

Para los efectos del estudio la población corresponde al personal docente y administrativo de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar, Circuito 02, Dirección Regional de Educación de Turrialba, conformando así una población total de 51 personas, su descripción se puede observar en la Tabla 4.1. No obstante, la población con la que se trabajará corresponde a los 33 funcionarios vinculados propiamente con el área docente.

Tabla 4. 1. Descripción de la población en estudio por modalidad o asignatura en la Escuela Jenaro Aguilar

Modalidad/ Asignatura	Cantidad de personal
Primer y segundo ciclo	16
Educación Especial	1
Materias complementarias	16
Administrativos	18
Total	51

Fuente: Elaboración propia a partir de la información facilitada por la persona directora de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar.

4.4. Fuentes de información

Una fuente de información corresponde, según Gallego y Junca (2009), a “todo lo que contiene información para ser transmitida o comunicada y que permite identificarse con el origen de la información” (p. 9). Para el desarrollo de la presente investigación se contó con el acceso a fuentes de información primarias y fuentes de información secundarias.

En el caso de las fuentes de investigación primarias se tiene al personal docente y administrativo de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar. Por otra parte, las fuentes de información secundaria se tiene el acceso a la recolección de información referenciada a partir de los libros, revistas y trabajos finales de graduación nacionales e internacionales en formato impreso y electrónico.

4.5. Técnicas e instrumentos para la recopilación de información

Con respecto a la técnicas que se plantean para recopilar la información del presente estudio se tiene primero la revisión documental que brindará las fuentes

de información secundarias de las que se puedan desprender datos relevantes para el desarrollo del estudio.

Por otra parte, se plantea la utilización de la entrevista semiestructurada para la persona directora del centro educativo Escuela Jenaro Bonilla Aguilar. Se utiliza este tipo de entrevista pues como lo plantea Hernández et al (2014) corresponden a “una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (p. 403).

Otra instrumento corresponde al cuestionario aplicado al personal docente de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar. Según Chasteauneuf (2009), como se citó en Hernández et al (2014) un cuestionario consiste “en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Hernández p. 217). Este instrumento debe guardar coherencia con el problema inicial de investigación.

El cuestionario estará conformado por una serie de preguntas abiertas y cerradas que permitan obtener los datos sobre el tema en estudio. Además, será aplicado la totalidad del personal docente de la institución objeto de estudio que representan un total de 33 funcionarios.

Estos instrumentos se plantean con la finalidad de obtener información relacionada con los objetivos 1.1, 1.2 y 1.3 relacionados con la gestión educativa para el desarrollo del talento humano y su incidencia en la mediación pedagógica del personal docente de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar, Circuito 02, Dirección Regional de Educación de Turrialba.

También, se puede hacer uso de un grupo focal que puede ser definido según Aravena et al (2006) como una “técnica cualitativa de recolección de información, que tiene un carácter exploratorio y que consiste en la realización de entrevistas

colectivas y semiestructuradas en torno a un tema específico” (p. 76). El grupo focal se aplica con miras a profundizar aspectos relacionados con los objetivos 1.1, 1.2 y 1.3 y así también determinar los recursos que permitan dar seguimiento y control a los procesos de gestión del talento humano en la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar y así considerarlos en la propuesta de intervención derivada del presente estudio; lo anterior, pues un grupo focal en el campo educativo se puede aplicar cuando se quiere diseñar una política dirigida a un sector particular para que la efectividad de esta sea mayor (Aravena et al, 2006).

Para la implementación de los grupos focales se podría tomar como insumo los datos recopilados en las entrevista semiestructurada y el cuestionario aplicados de forma previa y los grupos podrían ser organizados entre los docentes del centro educativo objeto de estudio. De esta manera, se pretende una mayor profundidad de los datos obtenidos con respecto a las estrategias de seguimiento y control relacionados con los procesos de formación continua del personal docente de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar.

Cabe resaltar que esta técnica, por limitaciones propias del centro educativo y del personal docente no se logró concretar pues aunque se hicieron los esfuerzos por parte del investigador así como de la persona directora no se obtuvo una respuesta positiva por parte del personal docente para concretar su desarrollo.

4.6. Validación de los instrumentos

En todo proceso de investigación es necesario utilizar estrategias para validar los instrumentos que serán utilizados en la recolección de información. Al respecto, se someten a revisión, por parte de expertos en la temática objeto de estudio, las entrevistas planificadas así como las preguntas asociadas con el grupo focal, con miras a obtener valoraciones que permitan realizar las

correcciones pertinentes y así presentar instrumentos con instrucciones claras y que favorezcan la obtención de la información requerida.

4.7. Consideraciones éticas

Es importante mencionar que a todo participante del proceso investigativo se le garantizó en todo momento respeto y se le garantizó su anonimato. Esta información, se puede constatar en Anexo 1, Anexo 2 y Anexo 3, en dónde se le indicaba a cada participante que la información brindada sería utilizada con absoluta confidencialidad y únicamente para efectos de esta investigación, por tanto se espera que las respuestas brindadas se realicen con mayor sinceridad y confianza, y de antemano se agradece su importante aporte para el desarrollo de este trabajo de investigación”.

Adicionalmente, en el caso del cuestionario este fue aplicado de manera virtual mediante un formulario de Google; por lo cual el personal docente siempre tuvo asegurada la confidencialidad pues no se le solicitó ningún dato vinculado propiamente con datos sensibles como nombres o identificación. Es por ello, que como estrategia se utiliza dentro del presente estudio frases como “la persona directora” o “el personal docente” para hacer referencia al análisis de los datos obtenidos.

4.8. Operacionalización de objetivos

En este apartado se presenta la operacionalización de los diferentes objetivos específicos que se plantean en este estudio. Se realiza una descripción de cada uno de estos mediante su categoría de análisis, fundamentación teórica, definición operacional y los indicadores que sustentaran la construcción de los instrumentos de recolección de información que se utilizaran en la investigación. Esta información se describe en las Tablas 4.2, 4.3 y 4.4 de acuerdo a cada uno de los objetivos específicos del estudio.

Tabla 4. 2. Estrategias implementadas por parte de la persona gestora para favorecer los procesos de formación continua.

Objetivo general:	
Analizar la gestión administrativa para la implementación de los procesos de formación continua del personal docente de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar.	
Objetivo específico 1:	Determinar las estrategias que implementa la persona gestora educativo para favorecer los procesos de formación continua del equipo docente de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar.
Categoría de análisis:	Estrategias implementadas por parte de la persona gestora para favorecer los procesos de formación continua.
Conceptualización:	<p>Rico (2016) indica que la gestión educativa se debe entender como “un proceso organizado y orientado a la optimización de procesos y proyectos internos de las instituciones, con el objetivo de perfeccionar los procedimientos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos que en ella se movilizan” (p. 57).</p> <p>Peñaloza et al (2018) refiere que los docentes tienen como objetivo “formar profesionales competitivos y por ende, con talento para el desarrollo de la actividad. De ahí que se considera necesaria la formación no sólo para el profesional que se incorpora en las organizaciones sino para quienes los forman” (p.59).</p> <p>Dentro de estas estrategias se contemplan los procesos formación permanente o continua. Castellanos y Ríos (2010) plantean que la formación permanente también puede ser asociada con aquella formación que precisa “ser continua, atender las dimensiones profesional, humana, social e inclusive de cultura organizacional, centrada en procesos permanentes de reflexión individual y compartidos y, especialmente, que los docentes estén involucrados activamente en el diseño y puesta en marcha del proceso” (p. 5).</p> <p>Delgado (2019) indica que se debe buscar que los procesos de formación permanente o de capacitación fortalezcan integralmente</p>

los conocimientos, las habilidades y destrezas para el desempeño de su labor docente, teniendo presente el tipo de alumno que se pretende formar; el docente debe apropiarse y tener presente el enfoque formativo para el desarrollo de su práctica, dominar el área de conocimiento que pretenda enseñar, debe demostrar un dominio eficaz de las técnicas y estrategias de enseñanza acorde con el modelo educativo que se intenta implantar, propiciar actitudes de laboriosidad, exigencia, hábito de trabajo intenso, etc. (p. 4).

Operacionalización: Para efectos de esta investigación se conceptualizará estrategias implementadas por parte de la persona gestora para favorecer los procesos de formación continua como todas aquellas que promuevan la actualización no sólo de los saberes propios del área de conocimiento en el que se desenvuelve el docente, sino que involucren de forma integral los diferentes elementos que confluyen en el proceso de enseñanza y aprendizaje: técnicas y estrategias de enseñanza, recursos didácticos, uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la enseñanza, modificaciones relacionadas con los cambios en Programas de Estudio, entre otros.

Por otra parte, es considerada formación continua del docente los procesos de actualización que sean llevados a cabo desde la formación inicial hasta aquellas que sean ejecutadas cuando el docente se encuentre inmerso en el quehacer de manera profesional.

Indicadores: Existencia de un programa o plan de capacitación por parte de la persona gestora educativo.

Promoción de actividades de formación continua desde el centro educativo.

- Frecuencia con que se desarrollan esas actividades.
- Organizaciones o instituciones que han brindado las actividades de capacitación.

- Temática o enfoque de las actividades que han sido desarrolladas.

Conocimiento sobre actividades llevadas en proceso de formación

Instrumentalización: Entrevista semiestructurada aplicada a la persona directora del centro educativo.

Questionario aplicado al personal docente.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. 3. Factores y dificultades que intervienen en los procesos de formación continua en el personal docente.

Objetivo general:	
Analizar la gestión administrativa para la implementación de los procesos de formación continua del personal docente de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar.	
Objetivo específico 2:	Identificar los factores y las dificultades que intervienen en los procesos de formación continua del equipo docente de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar.
Categoría de análisis:	Factores y dificultades que intervienen en los procesos de formación continua en el personal docente.
Conceptualización:	<p>Imbernón y Canto (2013) se refieren a algunos elementos al momento de promover espacios para el desarrollo del talento humano y por tanto relacionados con los procesos de formación continua, como son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener en cuenta la diversidad profesional del profesorado y de los territorios. Las mismas políticas de formación no son aplicables a distintos países. • El análisis del para qué, el qué y el cómo de la formación. Pensar en las situaciones problemáticas de los docentes y evitar centrarse en unos problemas genéricos, estereotipados, que no existen en realidad. • Vincular siempre la formación permanente con el desarrollo profesional. Primum vivere, deinde filosofare. • Una planificación y una evaluación de la formación permanente en los contextos específicos. Contextualizar la formación. (p.8) <p>Martínez (2007) describe que son algunos factores internos que inciden en el desarrollo del talento humano, y por ende, se vinculan con la formación continua</p>

- a) La actitud: la comunicación como elemento mediador que permita ver las causas que tiene el docente;
- b) El grado de satisfacción: Es responsabilidad del directivo y de todos los involucrados el crear condiciones y relaciones laborales acordes a elevar la satisfacción de sus maestros;
- c) El desarrollo de habilidades: El crear condiciones de actualización, capacitación que permita desarrollar habilidades intelectuales, procedimentales, actitudinales en los docentes; y
- d) La motivación: Buscar constantes de reconocimiento social entre el centro escolar los involucrados. (p.154)

Montecinos (2003) manifiesta que al organizar políticas de profesionalización docente las entidades encargadas deben ser muy cuidadosas, pues resulta "difícil que una política de desarrollo profesional docente centralizada, considere las necesidades y características locales en las distintas unidades educativas y, por lo tanto, será incapaz de dar una respuesta efectiva a las necesidades que surgen desde los profesores" (p. 124).

Operacionalización: Para efectos del presente estudio se consideran factores y dificultades que intervienen en los procesos de formación continua en el personal docente todos aquellos aspectos que pueden ser considerados al momento de organizar actividades que promuevan la actualización del docente, por parte de la persona gestora educativo, entre estos factores se tienen:

- La comunicación que mantenga la persona directora para indagar las razones del por que un docente no desea participar.

-
- La flexibilidad de la persona gestora educativo para promover espacios que faciliten el desarrollo del talento humano en el centro educativo.
 - La disponibilidad de tiempo para acceder a actividades de formación continua.
 - La motivación que la persona gestora pueda transmitir al docente sobre la importancia de participar en procesos de desarrollo del talento humano.
 - La atención a las necesidades y requerimientos que el personal manifiesta con respecto a las áreas o temáticas en las que se ocupa fortalecimiento o actualización.

Indicadores:	<ul style="list-style-type: none">- Comunicación asertiva entre la persona gestora educativo y el personal docente para promover actividades de capacitación y las áreas de interés o requerimiento para fortalecer.- La invitación y facilitación para que el personal participe a cuenta propia de actividades de formación.- Estrategias de motivación de la persona gestora para que el personal docente participe en actividades de capacitación.
---------------------	--

Instrumentalización: Entrevista semiestructura aplicada a la persona directora.
Cuestionario aplicado al personal docente.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.4. Oportunidades de mejora para la implementación de estrategias, recursos, seguimiento y control de los procesos de formación continua.

Objetivo general:

Analizar la gestión administrativa para la implementación de los procesos de formación continua del personal docente de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar.

Objetivo específico 3: Determinar las oportunidades de mejora en cuanto estrategias de implementación, recursos, seguimiento y control de los procesos de formación continua con que cuenta la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar.

Categoría de análisis: Oportunidades de mejora para la implementación de estrategias, recursos, seguimiento y control de los procesos de formación continua.

Conceptualización: Lawn y Ozaga (2000), como se citó en Martínez (2007), plantean que cuando un gestor educativo ejecuta procesos activos que potencien el desarrollo del talento humano, mediante la formación continua, se producen “cambios sustanciales en las prácticas laborales aplicadas en la enseñanza, así como un gran cambio hacia la participación comprometida en el equipo, la buena organización y la coordinación efectiva” (p.162).

Castellanos y Ríos (2010) plantean que la formación permanente requiere “ser continua, atender las dimensiones profesional, humana, social e inclusive de cultura organizacional, centrada en procesos permanentes de reflexión individual y compartidos y, especialmente, que los docentes estén involucrados activamente en el diseño y puesta en marcha del proceso” (p. 5).

Brenes (2010) manifiesta que no sólo se debe buscar la capacitación docente sino la aplicabilidad de ésta en el aula, mediante tareas posteriores, y así contribuir con la mejora del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Peñaloza et al (2018) indican que un proceso de formación continua “propicia acciones dinámicas, interactivas e integrales a partir de que el estudiante consolida sus saberes estimulados por una educación de calidad” (p. 64).

Valencia (2008) como se citó en Díaz (2012), hace referencia a diferentes tipos de evaluación que pueden aplicarse a los procesos de capacitación, a saber se pueden mencionar cinco tipos

1. Evaluación de Reacción: indaga sobre la opinión de los participantes; puede hacer uso de cuestionarios o encuestas. Considera elementos previos a la organización y del desarrollo propio de la actividad.
2. Evaluación de aprendizaje: se ejecuta durante la capacitación, para indagar el nivel de conocimiento adquirido.
3. Evaluación de desempeño: centra su atención en observar el desempeño de los participantes posterior a la capacitación; se analiza desde sus funciones de trabajo habitual para analizar qué mejoras o conductas han sido modificadas.
4. Evaluación de Resultados: determina si la persona capacitada logró modificar la productividad en su trabajo, es decir, qué beneficios para la organización se derivan después de la capacitación.

Operacionalización: Para el presente estudio se conceptualiza oportunidades de mejora para la implementación de estrategias, recursos, seguimiento y control de los procesos de formación continua

como las diferentes actividades que puede ejecutar la persona directora de un centro educativo, para valorar los alcances de la gestión en cuanto al desarrollo de procesos de formación continua y su vinculación con lo ejecutado en la mediación pedagógica y aquellos aspectos que podrían servir para mejorar los tales mecanismos y procesos.

Indicadores:	<p>Oportunidades de mejora para la implementación de estrategias, recursos, seguimiento y control de los procesos de formación continua:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informe de participación en capacitaciones. - Informe sobre aplicación de las metodologías impartidas en las capacitaciones en las clases. - Visita de clase. - Ampliación de los conocimientos mediante capacitación a otros funcionarios del centro educativo.
---------------------	--

Instrumentalización:	<p>Entrevista semiestructura aplicada a la persona directora. Cuestionario aplicado al personal docente. Grupo focal con docentes y persona directora.</p>
-----------------------------	--

Fuente: Elaboración propia

4.9. Alcances y limitaciones

Este estudio ofrece como alcance el aporte de una perspectiva real sobre el análisis de la gestión administrativa para la implementación de los procesos de formación continua del personal docente de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar, Circuito 02, Dirección Regional de Educación de Turrialba.

También, este estudio pretende determinar las estrategias que implementa una persona directora para promover espacios que desarrollen el talento humano así como los factores que pueden afectar tales espacios. Además, su intencionalidad es centrarse en aquellos recursos que pueden aplicarse para dar

control y seguimiento a los procesos de gestión del desarrollo del talento humano en el personal docente y así valorar su incidencia en la mediación pedagógica con miras a mejorar la calidad educativa en la institución.

Lo anterior, con la finalidad de diseñar una propuesta que permita elaborar una propuesta que potencie el desarrollo del talento humano así como los mecanismos de control y seguimiento de estos procesos para que incidan en la mediación pedagógica de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar.

No obstante, el presente esfuerzo investigativo puede servir de referencia para que más centros educativos puedan implementar acciones similares y así coadyuvar en la mejora de la calidad educativa de Costa Rica.

Adicionalmente, el trabajo desarrollado también puede brindar contribuciones a la Universidad de Costa Rica, específicamente al Sistema de Estudios de Posgrado así como a la Escuela de Administración Educativa pues puede brindar futuras líneas de investigación que puedan referenciar o ampliar los aspectos aquí expuestos.

Como limitante principal se tiene el desarrollo del trabajo en medio de un tema poco analizado, pues aunque a nivel costarricense se desarrollan procesos de formación permanente o continua desde hace varios años, un aspecto que siempre se ha dejado aislado es cómo analizar el impacto de estos procesos en la mediación pedagógica y los cambios reales que se gestan a partir de la capacitación recibida por el personal docente. Por tanto, en cuanto a este punto la literatura es escasa aunque a nivel internacional hay estudios que indican la necesidad de que todo proceso de capacitación contemple dentro de su preparación una fase de evaluación que permita indagar cuáles han sido sus fortalezas y cuáles aspectos se deben reforzar para futuros eventos.

Por otra parte, otra limitante ha sido el desarrollo adecuado en tiempo del trabajo de campo por algunas situaciones ajenas al investigador como lo son: cambio de la persona directora del centro educativo en tres ocasiones lo cual conlleva a tener que solicitar diversos espacios de reunión para poder retomar lo acordado. Además, se tiene la poca anuencia del personal docente a responder el cuestionario al ser docentes que tienen una alta carga laboral de sus funciones diarias, lo cual provocó que se tuviera que visitar e insistir en reiteradas ocasiones para promover la participación en el estudio.

Aunado a esto, el Grupo Focal no se logró aplicar debido a la no anuencia del personal docente una vez que se le presentó a la persona directora la carta de solicitud y descripción y como bien fue indicado por la persona directora ella no puede obligar al personal docente a participar.

CAPÍTULO V

SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS

5.1. Presentación

En el presente apartado se muestra la sistematización y el análisis de los hallazgos obtenidos con los diferentes instrumentos utilizados en el desarrollo del proceso investigativo. Este análisis se organiza de la siguiente manera: aspectos generales; estrategias implementadas por parte de la persona gestora para favorecer los procesos de formación continua; factores y dificultades que intervienen en los procesos de formación continua en el personal docente y oportunidades de mejora para la implementación de estrategias, recursos, seguimiento y control de los procesos de formación continua.

5.2. Aspectos generales

A continuación, se describen los rasgos generales que permiten dar un contexto de la población que participó en el estudio. Los datos se subdividen en dos subapartados: aspectos generales de la persona gestora educativa y aspectos generales del personal docente.

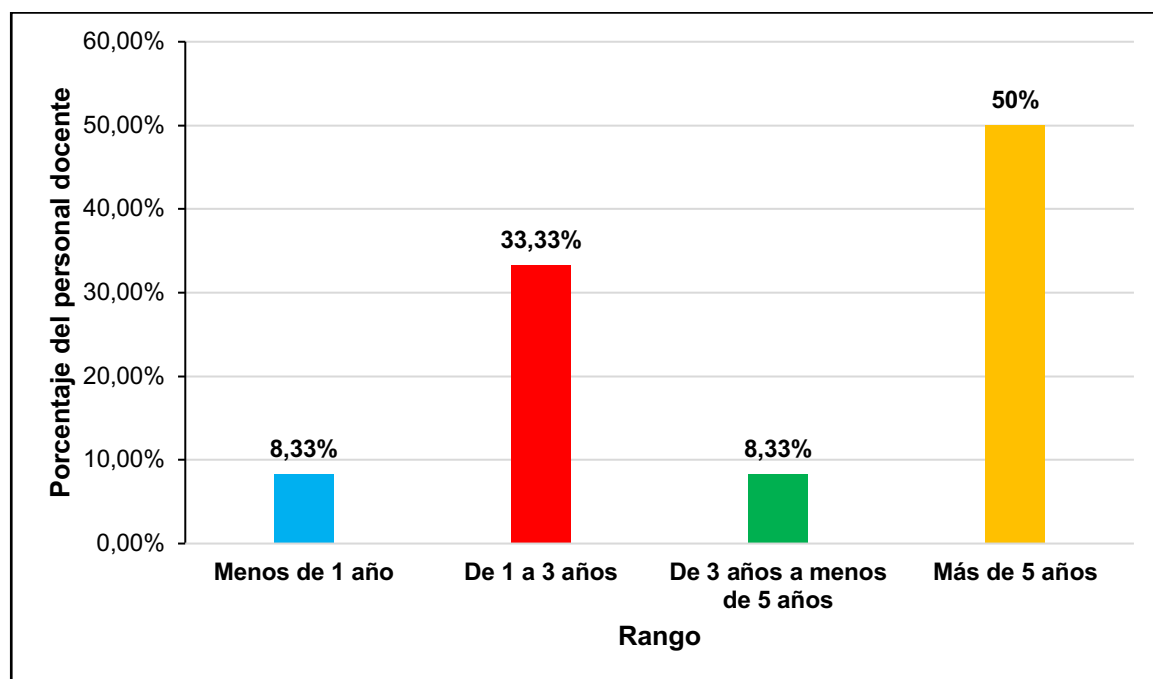
5.2.1. Tiempo de laborar en el centro educativo

Con respecto a esta característica, la persona a cargo de la dirección de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar, tiene un año aproximadamente de laborar en dicho centro educativo. Adicionalmente, cuenta con experiencia en otras

direcciones de escuelas no tan grandes por un período de cuatro años en Direcciones 2 y unos 3 años en Direcciones 1.

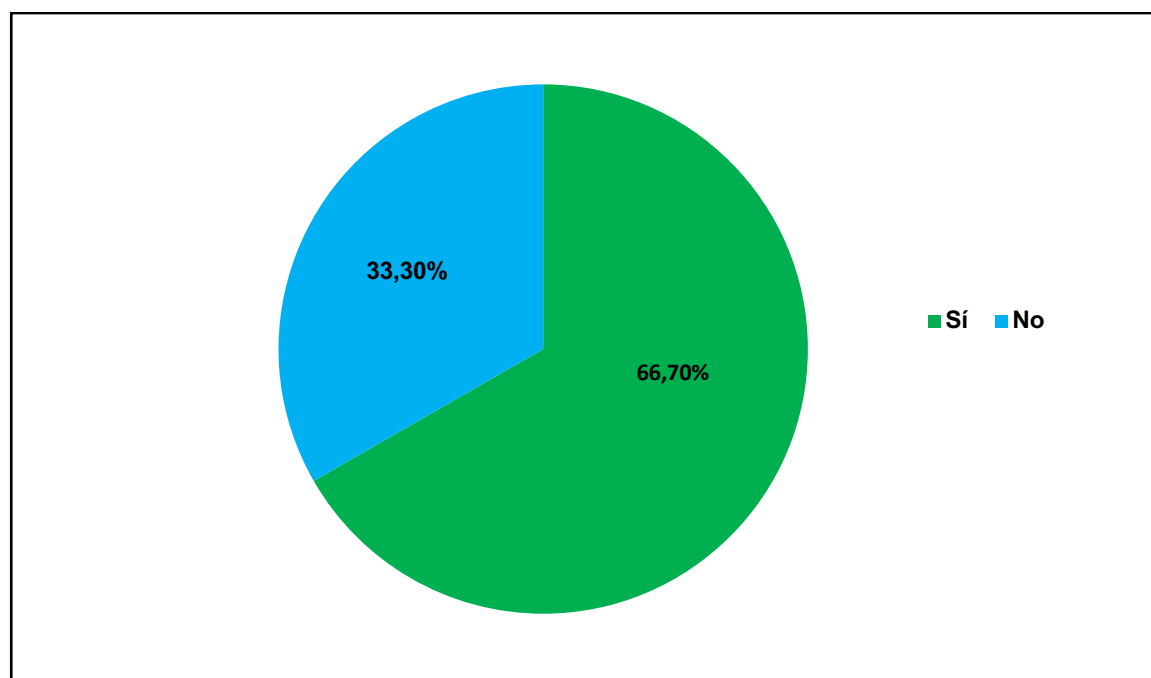
En el caso del personal docente, en el Gráfico 5.1 se muestra el resumen de los años de laborar en el centro educativo; en dónde se puede indicar que en su mayoría, es decir, 91,67% del personal docente tiene más de un año de laborar; mientras que sólo el 8,33% tiene menos de un año de estar laborando en la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar.

Gráfico 5.1. Años de servicio en el centro educativo Jenaro Bonilla Aguilar.



Por otra parte, en su mayoría el personal docente no labora en otra institución educativa. Sobre este particular, en el Gráfico 5.2 se muestra que el 66,70% del personal docente no tiene funciones asignadas en otra escuela; en contraparte, el 33,30% sí tiene lecciones en otro centro educativo como son: Escuela El Congo, Asentamiento Yama y Escuela Tres Equis.

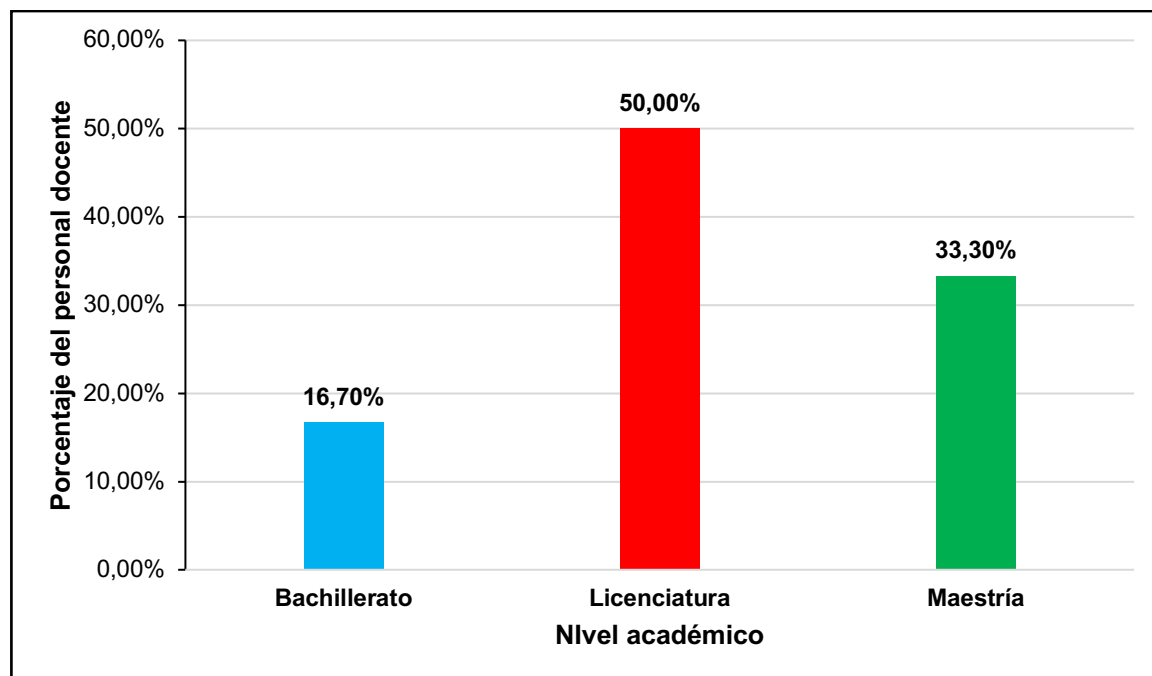
Gráfico 5.2. Trabaja en otros centros educativos.



5.2.2. Grado académico

La persona directora de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar, tiene un grado académico de maestría, ostenta una Maestría en Administración Educativa y además una Maestría en Ciencias Sociales. Por otra parte, en el Gráfico 5.3, se observa que la mayoría del personal docente participante del estudio (el 50%) ostenta el grado de licenciatura en su área de formación; mientras que el 33,30% tiene una especialización de maestría y sólo el 16,70% tiene el grado académico de bachillerato.

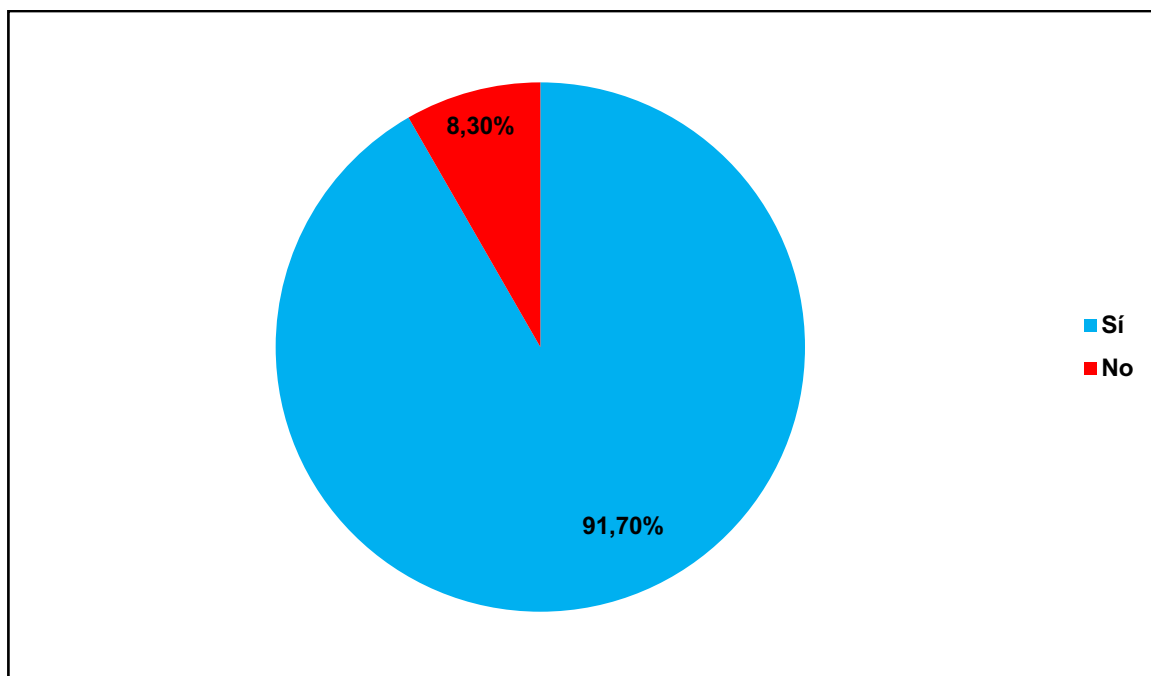
Gráfico 5.3. Nivel académico del personal docente del centro educativo Jenaro Bonilla Aguilar



5.2.3. Participación en actividades de formación continua

Uno de los temas centrales del estudio corresponde a la formación continua; es por esto, que al personal docente que participó en el estudio se les preguntó sobre su participación en actividades de esta índole durante sus procesos de estudios iniciales. Al respecto, en el Gráfico 5.4, se muestra que solamente un 8,3% de los participantes del estudio no tuvo participación en estos procesos.

Gráfico 5. 4. Participación del personal docente en actividades de formación continua durante su proceso de preparación para ejercer la docencia.



Ahora bien, a aquellos docentes que respondieron de manera afirmativa que asistieron a actividades de formación continua durante sus años de estudio para ser profesional de la docencia, se les consultó sobre las temáticas abordadas en tales actividades. Al respecto, en la Tabla 5.1. se describen las diferentes áreas temáticas sobre las que han recibido capacitación los docentes; en este sentido, se observa una relación con las áreas básicas y el proceso de planeamiento didáctico son las de mayor participación mientras que las de menos desarrollo son los debidos procesos y el área de inglés.

Tabla 5. 1. Temáticas en las que el personal docente del centro educativo Jenaro Bonilla Aguilar participó durante su procesos de formación inicial.

Área temática	Cantidad de docentes (%)
Áreas básicas (Matemática, Español, Ciencias o Estudios Sociales).	63,6%
Idioma (Inglés u otro).	0%
Asignaturas complementarias (Artes plásticas e Industriales, Educación Física, Educación Musical, Informática Educativa u otras).	18,2%
Actualización en el planeamiento didáctico.	81,8%
Problemas de aprendizaje.	45,5%
Protocolos de actuación.	27,3%
Debidos procesos.	9,1%
Otras	0%

Los datos presentados hasta ahora brindan el panorama general de las características del personal docente así como de la persona gestora de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar con respecto a procesos de capacitación y/o formación continua. Por otra parte, son temáticas que coinciden con lo descrito en las conclusiones del estudio desarrollado por Castro et al (2018) sobre las necesidades de capacitación del personal docente; a saber: programa de estudio, tecnologías digitales, evaluación de los aprendizajes, gestión administrativa, necesidades educativas especiales, protocolos de actuación; mediación pedagógica, planeamiento didáctico, lectura y escritura, gestión curricular y recursos didácticos.

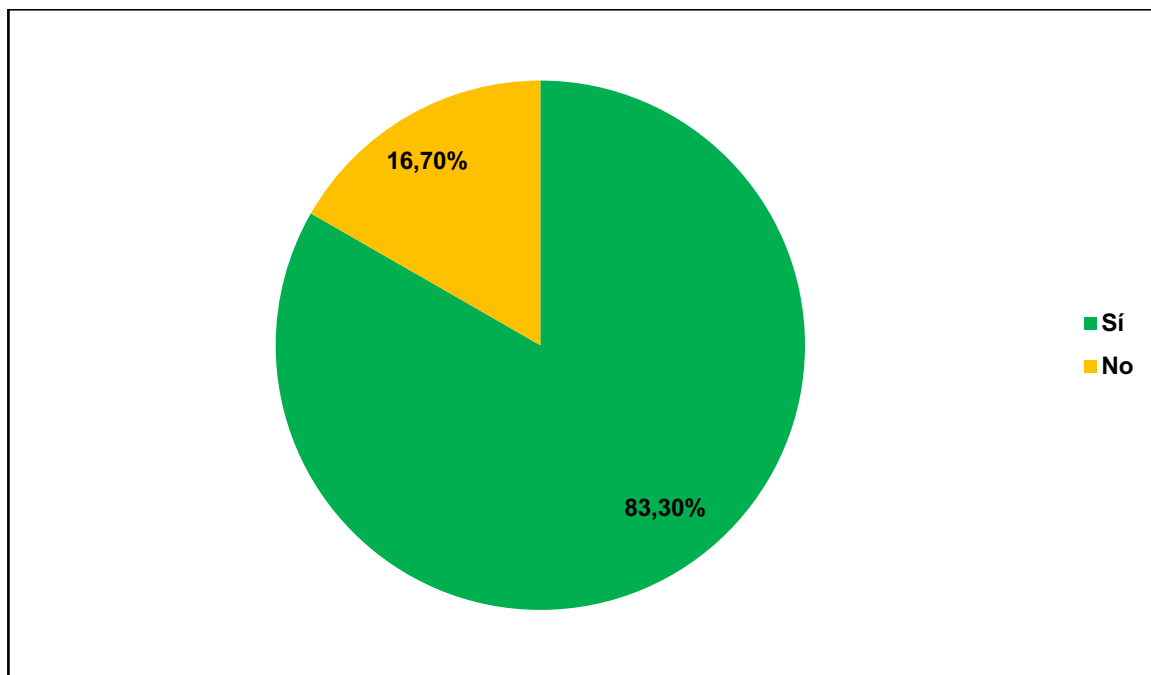
A continuación, se ahondará el análisis con respecto a las categorías previamente definidas y que brindarán insumos para el planteamiento de la propuesta de intervención en el centro educativo citado.

5.3. Estrategias implementadas por parte de la persona gestora para favorecer los procesos de formación continua

Dentro de las diferentes estrategias implementadas en aras de favorecer los procesos de formación continua, la persona gestora del centro educativo manifiesta que es importante acotar que con respecto al Plan Anual de Trabajo (PAT) *“cuando se asumió se inició con un plan ya iniciado; para este año se incorporó lo que es la parte de formación no como una estrategia permanente y continua sino como una estrategia de atención a las directrices del Ministerio de Educación Pública”*.

Con respecto al personal docente, la mayoría del personal participante (83,3%) del estudio indicó que sí existe dentro del PAT de la institución aspectos relacionados con los procesos de formación continua mientras que el 16,7% manifestó que no hay registro de esta información. Esta información se visualiza en el Gráfico 5.5.

Gráfico 5. 5. Existe dentro del Plan Anual de Trabajo (PAT) un programa o plan que fomente la formación continua o permanente del personal docente.



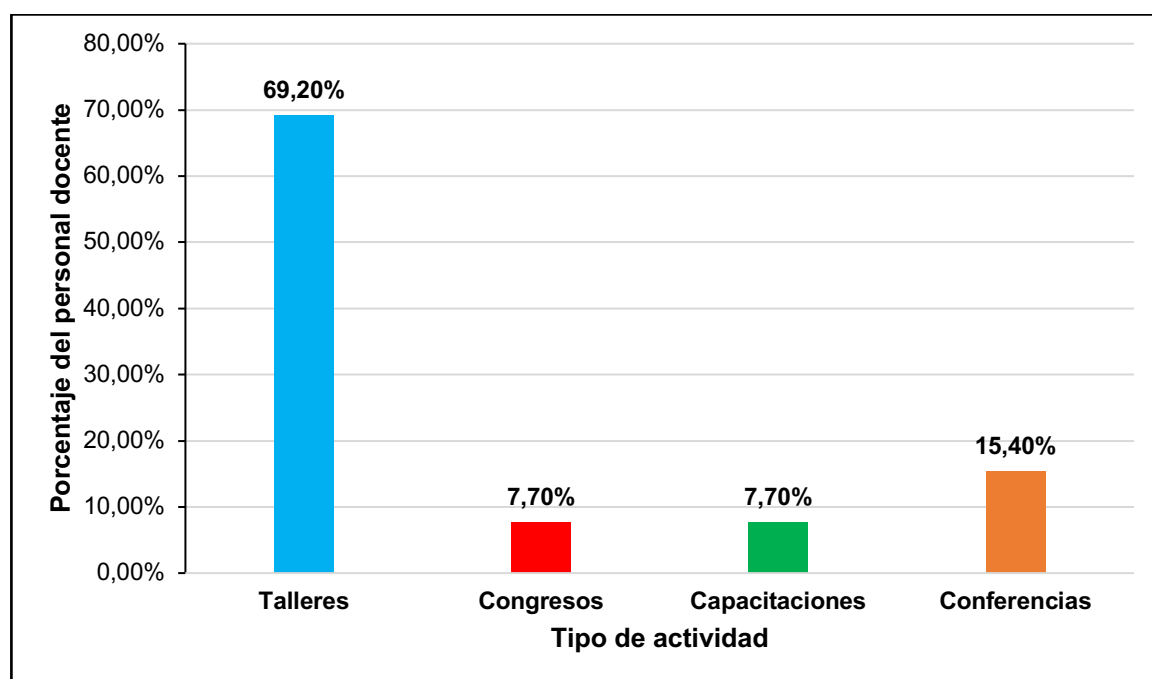
Ahondando un poco en este aspecto, y contrastando con lo expuesto por los docentes que manifestaron la no existencia de un programa de formación continua, la persona directora del centro educativo expone que *“por ejemplo el año anterior aunque no estaba dentro del plan acá tuvimos la visita colegiada de parte de la Dirección Regional, eso sirvió para enlazar los procesos de formación del personal en todas las áreas porque se hizo desde la parte pedagógica, administrativa, etcétera eso para este año se le da continuidad con un proceso de la hoja de visita, también otra estrategia sería la revisión de planeamientos”*.

Lo planteado por la persona directora, se relaciona con la importancia expuesta por Castellanos y Ríos (2010) cuando afirman que la formación permanente requiere *“ser continua, atender las dimensiones profesional, humana, social e inclusive de cultura organizacional, centrada en procesos*

permanentes de reflexión individual y compartidos y, especialmente, que los docentes estén involucrados activamente en el diseño y puesta en marcha del proceso” (p. 5).

Otro aspecto que se indagó corresponde al tipo de actividades que se desarrollan como parte de la formación continua; al respecto, en el Gráfico 5.6. se muestra que dentro de las actividades que más se ejecutan se tiene que el 69,2% indica que se participa de talleres; el 15,4% de conferencias y en menor medida el 7,7% de los docentes participantes del estudio manifiestan que también se trabaja con congresos y capacitaciones sobre los programas de las áreas básicas.

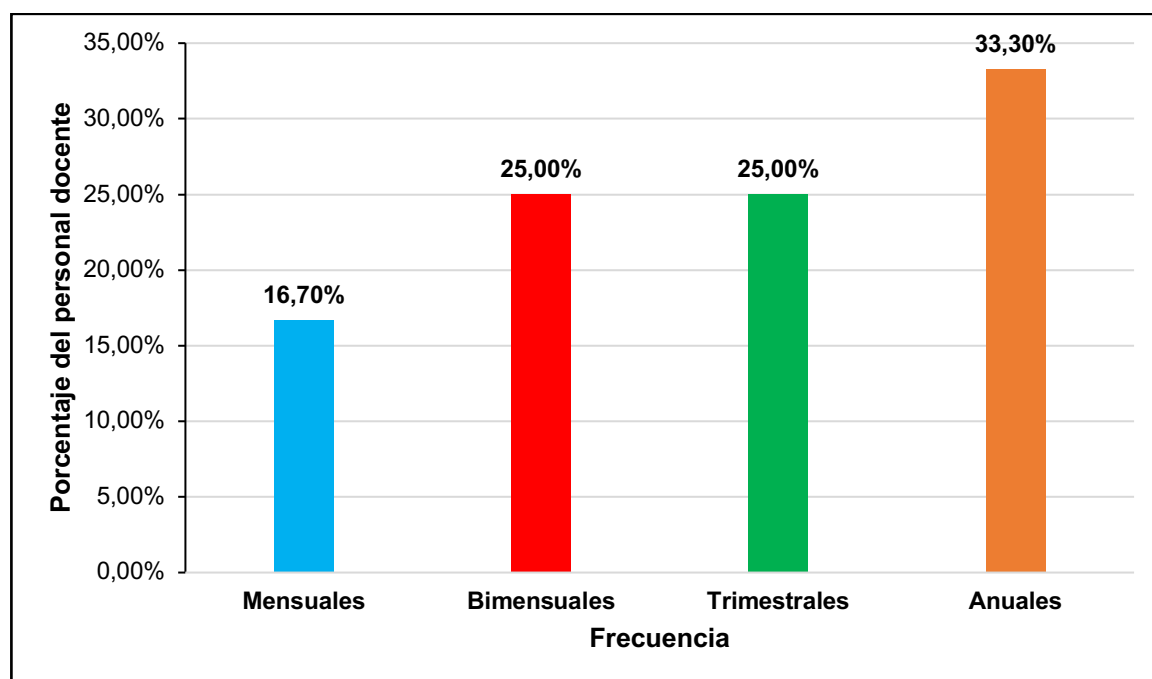
Gráfico 5. 6. Estrategias o actividades de formación continua promovidas por el centro educativo Jenaro Bonilla Aguilar.



Una característica importante de los procesos de formación continua es su periodicidad, sobre este particular en el Gráfico 5.7 se muestra como en su

mayoría los docentes (un 50%) coinciden en que las actividades que se desarrollan en el centro educativo se hacen de manera bimensual o trimestral; mientras un 16,7% manifestó que se hacen de manera mensual.

Gráfico 5. 7. Frecuencia de las actividades de formación continua en el centro educativo Escuela Jenaro Bonilla Aguilar.



En las Tablas 5.2 y 5.3, se puede observar la información referente a los entes y las temáticas sobre procesos de formación continua que han sido desarrollados y en los que han participado el personal docente de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar.

Tabla 5. 2. Instituciones u organizaciones son las que facilitan o imparten actividades de formación continua.

Institución	Cantidad de docentes (%)
Asesorías Pedagógicas de las DRE	83,3%
Fundación Omar Dengo	8,3%
Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano	8,3%
Instituciones de Educación Superior Pública (UNA;UNED;UCR; ITCR)	0%
Otras: APSE	8,3%

Tabla 5. 3. Temática o enfoque de las actividades de formación continua recibidas por el personal docente del centro educativo Jenaro Bonilla Aguilar.

Temática	Cantidad de docentes (%)
Necesidades Educativas Especiales.	66,7%
Evaluación	75%
Tecnologías de la Información y Comunicación	25%
Estrategias Didácticas	41,7%
Legislación Educativa	8,3%
Estructura de planes de programa	8,3%

Con relación a las instituciones que facilitan las actividades de formación continua para el personal de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar, la respuesta de la mayoría coincide con lo externado por la persona directora, puesto que un 83,3%

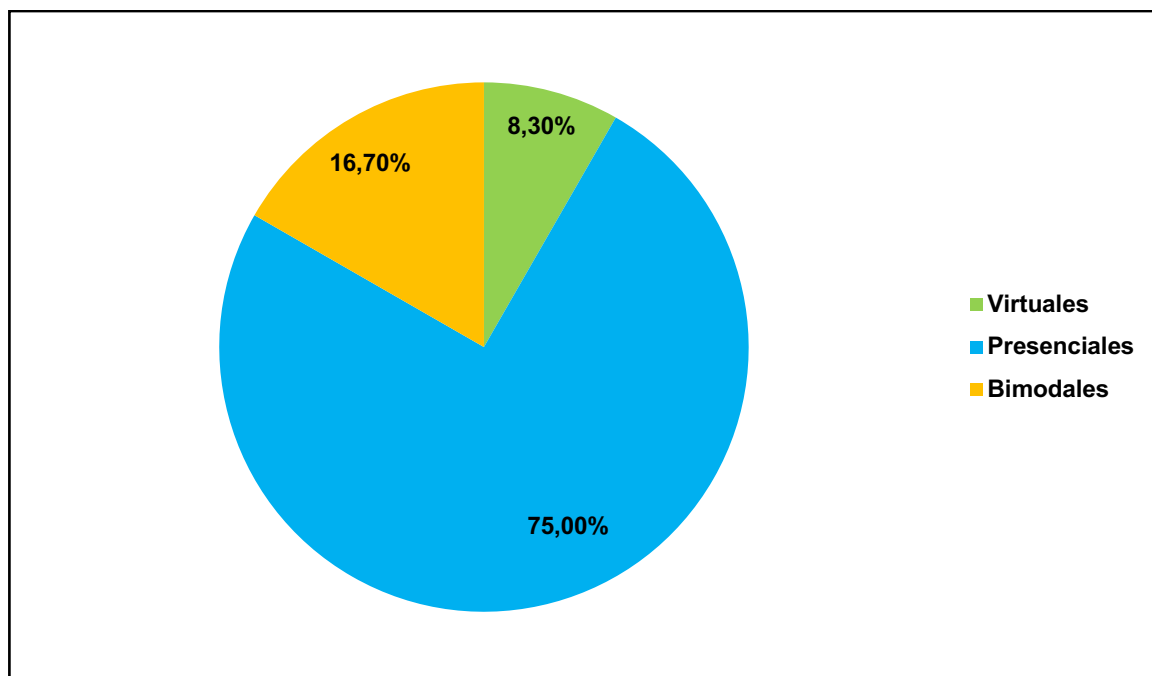
afirman que estas capacitaciones las desarrollan las Asesorías Pedagógicas de la DRE. Adicionalmente, también se hace alusión a las actividades de capacitación que se gestan desde la Fundación Omar Dengo, el Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano y la Asociación de Profesores de Secundaria (APSE).

Sobre las temáticas en que han recibido algún tipo de formación continua y/o actualización de la labor docente, la mayoría de las respuestas coinciden en que es sobre evaluación con un 75%; necesidades educativas especiales con un 66,7% y en menor medida sobre legislación educativa y estructura de planes de programa con un 8,3% cada una.

Ahora bien, un aspecto a resaltar es la coincidencia de lo externado por el equipo docente con respecto a la información suministrada por la persona directora en cuanto a que las estrategias de formación continua. En este punto, vale destacar que primero se indica que la formación continua *“va en dos áreas en la parte de evaluación, el Comité de Evaluación tiene dentro de sus funciones el desarrollar estas capacitaciones, de igual forma con el Comité de Apoyo, ambos comités son remunerados y son los encargados de desarrollar estos procesos de capacitación”*.

Como último punto de esta categoría de análisis se preguntó la modalidad en que se desarrollaron las actividades de formación continua que se gestaron en la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar. Sobre este particular, en el Gráfico 5.8 se muestra que el 75% de los docentes manifestaron que la modalidad es presencial, seguido de un 16,7% en modalidad bimodal y un 8,3% virtuales.

Gráfico 5. 8. Modalidades bajo las que se desarrollan las actividades de formación continua en el centro educativo Jenaro Bonilla Aguilar.



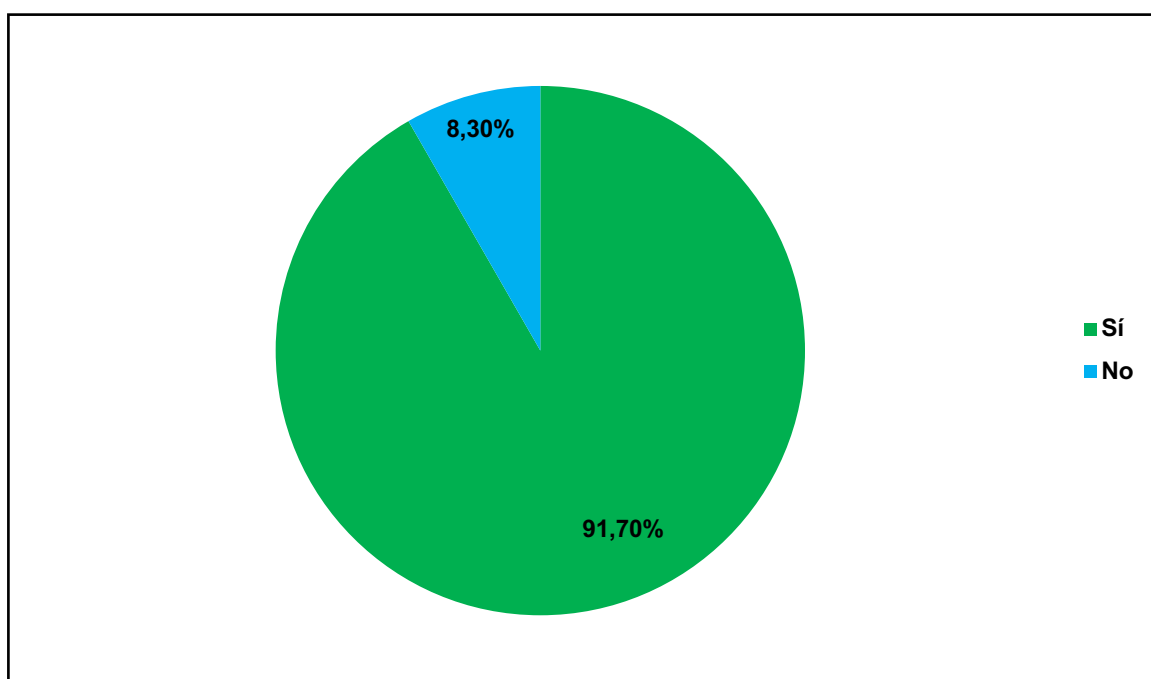
Esta información va de la mano con lo expuesto por la persona directora al decir que gran parte de las actividades de capacitación se hacen mediante la coordinación con las Asesorías Pedagógicas de la DRE que se derivó de la visita colegiada por parte de funcionarios de la DRE a la Escuela. En el caso de las otras modalidades se vinculan con las actividades de capacitación que se brindan desde las plataformas de la FOD, Colypro y otras que puedan apoyar los procesos de capacitación del personal docente.

5.4. Factores y dificultades que intervienen en los procesos de formación continua en el personal docente

Con respecto a la categoría sobre factores y dificultades que intervienen en los procesos de formación continua en el personal docente, se consultó sobre la existencia de comunicación asertiva que permita trasladar la información desde

las direcciones hacia el docente y así el docente pueda participar en los procesos de capacitación. Al respecto, en el Gráfico 5.9 se muestra que el 91,7% del personal docente concuerda en que sí existe una comunicación asertiva dentro de la institución con respecto a los procesos de formación continua.

Gráfico 5. 9. Presencia de comunicación asertiva, desde la dirección del centro educativo, sobre las actividades de formación continuas disponibles para el personal docente del centro educativo Jenaro Bonilla Aguilar.



Por otra parte, la persona directora del centro educativo concuerda que sí existe una comunicación fluida sobre las diferentes opciones que oferta el MEP para gestar procesos de formación continua; no obstante, si hace la observación de que una cosa es pasar la información y otra es la comprensión del mensaje e incluso que efectivamente el personal docente lea la información que se le brinda. Sobre este particular, la persona directora manifiesta que “*Se considera una comunicación fluida, a nivel ministerial vía correo electrónico, en cuanto a comprensión del mensaje no tanto*”.

Ahora bien, un elemento fundamental para que la comunicación pueda ser fluida corresponde a los medios o plataformas que se utilicen para transmitir la información. En el caso particular de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar, la persona directora manifiesta que el medio oficial es el correo electrónico institucional, pero también recurre a otros recursos como *“el WhatsApp que permite una forma más rápida de interacción; “Correo electrónico (oficial); a veces lo más importante se manda por WhatsApp, de igual forma yo lo utilizo para decirles que hay alguna capacitación para que se aproveche”*.

El personal docente coincide con lo expuesto por la persona directora, pues dentro de las diferentes plataformas brindadas el 91,7% afirman que uno de los medios es el correo institucional; seguido de las circulares en las que el 100% de los participantes las catalogan como medio de comunicación; un 58,3% indica que el WhatsApp y solamente el 8,3% hace alusión al Facebook institucional como uno de los posibles medios para difundir información relacionada con los procesos de formación continua. Estos datos se muestra en la Tabla 5. 4.

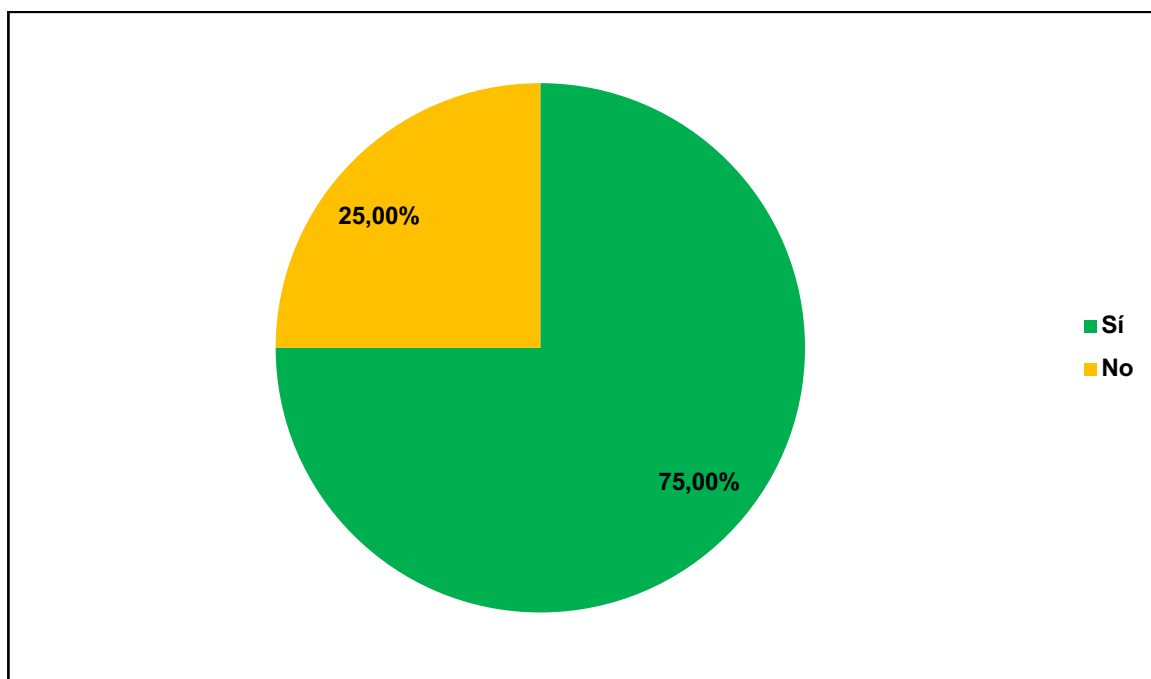
Tabla 5. 4. De las siguientes plataformas, seleccione la o las que se utilizan para enviar información relacionada sobre actividades de formación continua para el personal docente.

Plataforma	Cantidad de docentes (%)
Correo Institucional.	91,7%
Circulares	100%
WhatsApp	58,3%
Facebook institucional	8,3%

Un aspecto importante para los procesos de formación continua corresponde a la apertura o las diferentes facilidades que pueden ser ofrecidas para que el

personal docente aproveche los distintos espacios que se brinden. En este orden de ideas, el personal docente consultado, el 75% afirma que desde la dirección del centro educativo se brindan facilidades y existe apertura para ser partícipes de actividades de capacitación y/o formación continua; mientras que un 25% indicó que no se brinda. Estos datos pueden corroborarse en el Gráfico 5.10.

Gráfico 5. 10. Presencia de algún tipo de facilidad o apertura para que personal docente del centro educativo Jenaro Bonilla Aguilar pueda participar en actividades de formación continua.



Por otra parte, la persona gestora del centro educativo manifiesta que, si existe la posibilidad de hacer la coordinación, entonces se ofrecen facilidades de tiempo; no obstante, también ahonda en un detalle que puede ser de interés para fomentar los procesos de formación continua y es que por Convención Colectiva del MEP “*cuando es convocatoria se debe dar viáticos y alimentación; como el MEP no tiene los fondos se hace por invitación; yo dependiendo de la temática si les insto a que participen*”.

Adicionalmente, se resalta que en el 2022 *“los procesos de acompañamiento eran por convocatoria y se hacían dentro de la jornada; por ejemplo, vino el de Matemática varias veces; la de Español, la de Estudios Sociales no vino, no eran autoadministrados sino por convocatoria”*.

Con respecto a los procesos de acompañamiento que tienen la finalidad de promover la formación continua, una de las principales dificultades expresadas por la persona directora va en función al tiempo que dispone cada docente para estos procesos. Al respecto, la persona directora del centro educativo manifiesta que se apoya con los Comités de Apoyo y de Evaluación porque *“la limitante principal es el tiempo, yo lo que hago es que en la reunión de personal ellos estén bajando la información”*.

La razón de esta práctica radica en que *“si se sacan 2 lecciones para desarrollar estos procesos estaríamos hablando de 26 lecciones pues son 13 grupos y la directriz ministerial es que nosotros estemos dando clases; lo que el ministerio maneja es que deben ser procesos de capacitación autoadministrados y dependiendo del tiempo que cada docente maneja”*.

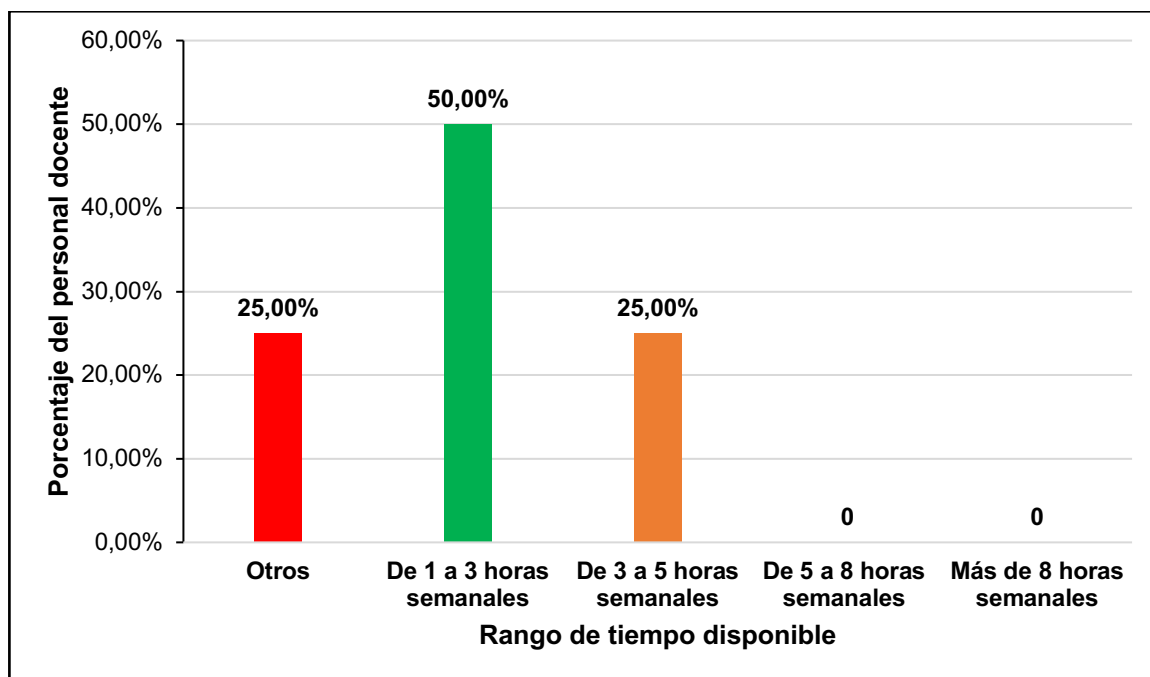
Otro aspecto que resalta la persona directora como factor limitante es que en su mayoría las propuestas de formación continua que se ofertan desde el MEP provienen de las plataformas tecnológicas que brinda Colypro (mediante Ulula), el Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano; pues en su mayoría son capacitaciones autoadministradas; sobre este aspecto también afirma que *“lo que el Ministerio maneja es que deben ser procesos de capacitación autoadministrados y dependiendo del tiempo que cada docente maneja, pero son muy jugados pues le dicen al docente deben capacitarse pero vean cómo”*.

Ahondando en el punto anterior, la persona directora reflexiona con respecto a los cambios en el nuevo régimen de evaluación del MEP para el personal *“hay que ver cómo avanza con respecto al nuevo régimen de evaluación que viene que tanta ponderación se le da a ese aspecto, pues según la ministra lo que se busca es personal idóneo en el puesto idóneo entonces para usted ser idóneo tiene que estarse capacitando”*. No obstante, con las diferentes responsabilidades que son atinentes a la profesión docente es complejo desarrollar procesos de capacitación.

Ahora bien, con relación a los procesos de capacitación que se organizan desde el MEP otra limitante corresponde a los tiempos en que se avisa de las distintas actividades de capacitación; sobre este particular, la persona directora manifiesta que *“mandan ayer mismo una capacitación, bueno mini asesoramiento para algo de planeamiento era a las 10:00 am y lo envían a las 9:30 am”*; lo cual perjudica la organización que desde el centro educativo se debe realizar para que el personal docente pueda participar de tales actividades.

En otro aspecto, a los docentes se les consultó precisamente sobre el tiempo del que disponen para participar de los procesos de formación docente, ante lo cual en el Gráfico 5.11 se observa que gran parte del personal coincide en que se debe disponer de 1 a 5 horas semanales para desarrollar estos procesos. Seguido de un porcentaje menor que afirman no disponer de tiempo o bien que no existe un rango de tiempo sino que debe ajustarse a la necesidad de la capacitación.

Gráfico 5. 11. Rango de tiempo con que cuenta el personal docente del centro educativo Jenaro Bonilla Aguilar para participar de actividades de formación continua.



Es importante acotar, que este tiempo acorde a lo mencionado por la persona directora en su mayoría es fuera de las jornadas laborales de cada docente a excepción de aquellas actividades que la dirección organiza en conjunto con las Asesorías Pedagógicas de la Dirección Regional de Turrialba. Adicionalmente, la persona directora manifestó que *“cuando se sabe con tiempo de una capacitación se le brinda al personal la posibilidad de asistir; por ejemplo, el año anterior cómo este año se trabajaría por áreas se mandó a las docentes a una actividad de matemática que se organizó en la Universidad de Costa Rica aquí en Turrialba”*.

Por otra parte, con el personal docente se indagó sobre diferentes estrategias de motivación para participar en los procesos de formación continua. Al respecto, existe una variedad de respuestas, refieren hacia el modo de trabajo que se sigue

dentro del centro educativo así como sobre las estrategias de motivación empleadas (ver Figura 5.1).

Las respuestas brindadas por el personal docente concuerdan con lo descrito por la persona directora, quien recalca que la principal estrategia de formación docente es la autocapacitación, esto debido a las propias directrices del MEP. Sin embargo, también se realizan *“Talleres en reunión de personal y se trabaja por áreas, cuando se detecta alguna falencia entonces cada asesor específico es enlazado con el personal docente para acompañamiento”*.

Además, en las reuniones mensuales *“en ocasiones se habilitan más espacios puesto que también se trabajan en las áreas emocionales, pues como director es importante que el personal se sienta bien, se buscan espacios por ejemplo la docente de Artes ofreció unos talleres pero lastimosamente no se aprovechan por parte de los docentes. Reuniones presenciales. Autocapacitaciones virtuales, cuando son externas”*.

Figura 5. 1. Estrategias de motivación para fomentar la participación del personal docente del centro educativo Jenaro Bonilla Aguilar en actividades de formación docente.



5.5.Oportunidades de mejora para la implementación de estrategias, recursos, seguimiento y control de los procesos de formación continua.

En todo proceso de formación continua siempre se deben considerar diferentes estrategias o recursos que permitan dar seguimiento tales procesos y además, buscar la mejora de estos. Al respecto, Morera (2020) reafirma la necesidad de establecer no sólo procesos para el desarrollo del talento humano sino la necesidad brindar mecanismos de control y seguimiento de estos procesos con miras a una educación de calidad. Por esta razón, en el presente estudio se interrogó tanto al director como a los docentes del centro educativo sobre cuáles son esos mecanismos utilizados.

Primeramente, la persona directora manifiesta que cuando se detecta alguna debilidad en un docente lo que se hace *“es enlazar con el asesor pedagógico, la ventaja que tenemos es que los asesores vienen constantemente dado que es una escuela céntrica, lo que hago es enviar a la supervisora que detecté y que necesito y ella coordina con el encargado para que se nos brinde el acompañamiento”*.

Lo descrito por parte de la persona gestora de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar, es una de las limitantes que tienen los procesos de formación continua; por ejemplo, Montecinos (2003) manifiesta que resulta *“difícil que una política de desarrollo profesional docente centralizada, considere las necesidades y características locales en las distintas unidades educativas y, por lo tanto, será incapaz de dar una respuesta efectiva a las necesidades que surgen desde los profesores”* (p. 124).

Sobre la estrategia principal de control se indica que son *“las hojas de visita, lo que se usa es la visita al aula con el personal”*; no obstante, manifiesta que la dificultad principal *“es por la cantidad de personal, es complicado darle el seguimiento continuo, el año pasado se hizo sólo dos visitas debido a la multiplicidad de labores”*. Otro recurso que se utiliza es la revisión de los planeamientos; sin embargo, *“este año cambiaron las estructuras, pero todavía no tengo el conocimiento absoluto de los cambios implementados”*.

Es por esto que en la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar, el principal recurso son las hojas de visita y el acompañamiento pedagógico en conjunto con los Asesores Pedagógicos de cada asignatura dado que ellos pueden ver detectar si se debe subsanar algo; pues *“yo prefiero siendo muy honesto que sea el Asesor Pedagógico que brinde el acompañamiento puesto que yo soy generalista”*.

Por otra parte, se indica que con respecto a este recurso *“han ido mejorando puesto que se evidencia que las hojas de visita que se usaban no sólo aquí sino a nivel regional eran muy escuetas; por lo que se planificó en conjunto con los Asesores Pedagógicos de cada especialidad para que ellos ayudaran con los insumos de las hojas de visita”*.

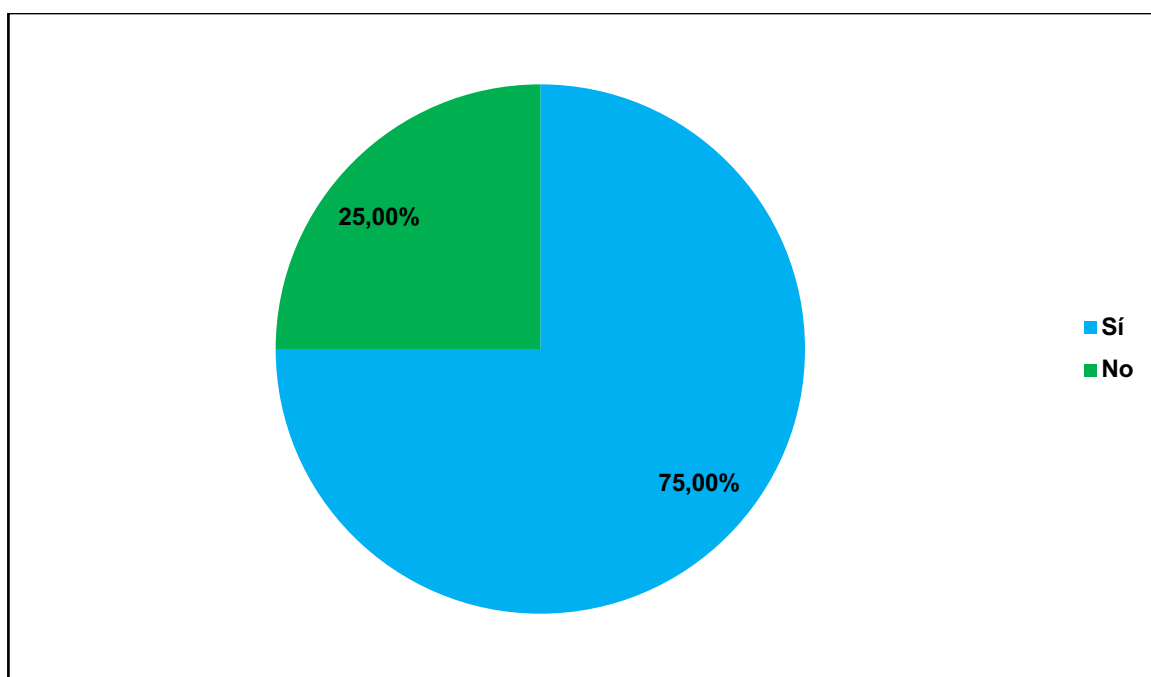
Cuando se ejecutan procesos de formación continua se tiene que visualizar la importancia de que lo que se revive realmente llegue a las aulas; como lo afirma Brenes (2010) no sólo se debe buscar la capacitación docente sino la aplicabilidad de ésta en el aula, mediante tareas posteriores, y así contribuir con la mejora del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Con respecto a las estrategias que permitan verificar si lo que se lleva en una capacitación realmente llega a las aulas, la persona directora indica que es complicado dado que *“en el planeamiento debe verse plasmada, lo que pasa es que a veces se hace como un ejercicio de planeamiento pero no de ejecución áulica”*. Es por esto que la persona directora indica que en algunas ocasiones

una estrategia que se usa bien que mal es preguntarle a los estudiantes como estuvo la clase, si se hace algo divertido pues si por ejemplo si dice actividades lúdicas y los estudiantes dicen que la clase sigue siendo aburrida y demás, además los comentarios que hacen los padres de familia; por ejemplo, sobre cómo trabaja el docente, esos son mecanismos de control indirectos pues no se tiene un control de cuántas veces se hace la consulta, de hecho la autoevaluación del MECEC también es otra alternativa de control sobre lo que se hace en las aulas y es un instrumento válido para nosotros los administradores.

Ahora, en cuanto al personal docente, en el Gráfico 5.12 se muestra cómo el 75% indica que sí existen diferentes mecanismos de seguimiento mientras que una minoría hace alusión a que no existen.

Gráfico 5. 12. Presencia de Mecanismos de seguimiento y control sobre los procesos de desarrollo del talento humano en el personal docente del centro educativo Jenaro Bonilla Aguilar.



Es importante indicar que una de las interrogantes para el personal docente correspondía a diferentes estrategias que pueden ser de seguimiento o control para los procesos de formación continua. Sobre este particular, en la Tabla 5.5 se muestran algunas de las seleccionadas como de las que tienen conocimiento o bien que han aplicado.

Tabla 5. 5. Mecanismos de seguimiento y control conocidos o implementados por el personal docente del centro educativo Jenaro Bonilla Aguilar.

Mecanismo	Cantidad de docentes (%)
Informe de participación en capacitaciones.	50%
Informe sobre aplicación en clase de las metodologías impartidas en las capacitaciones.	16,7%
Visita de clase.	66,7%
Ampliación de los conocimientos mediante capacitación a otros funcionarios del centro educativo.	33,3%

Como se puede observar la mayoría del personal docente coincide con que la visita de clase es uno de esos mecanismos de control, lo cual tiene estrecha vinculación con lo expuesto por la persona directora del centro educativo al afirmar que es una de las principales estrategias que se utilizan.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Presentación.

En el presente apartado se muestran las diferentes conclusiones y recomendaciones, que se obtienen con el desarrollo del proceso investigativo y el análisis de los resultados. Estas se relacionan con la gestión administrativa para la implementación de los procesos de formación continua del personal docente de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar, Circuito 02, Dirección Regional de Educación de Turrialba.

Estas conclusiones y recomendaciones surgen del proceso reflexivo e interpretativo de los datos recopilados y su respectivo contraste con la fundamentación teórica descrita en el desarrollo del estudio. Asimismo, van en respuesta a las interrogantes que dieron origen al estudio con la finalidad de proponer una posible alternativa para la implementación de propuesta de intervención para el seguimiento y control de los procesos de formación continua del equipo docente de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar.

6.2. Conclusiones

Los procesos de formación continua del personal docente corresponde a una temática realmente compleja de abordar y, particularmente, se puede pensar que el proceso de seguimiento y control que se le brindan a estos lo es aún más. Es

precisamente, a la persona gestora al que le corresponde tomar la iniciativa para fortalecer y promover estos espacios en el centro educativo que tenga a cargo.

Con el desarrollo de este proceso investigativo se ha logrado constatar lo difícil de esta temática, principalmente por la dualidad existente en el MEP; el personal docente debe estar capacitado y así poder afrontar los desafíos y retos que implica trabajar con población estudiantil dinámica y altamente diversa; pero, al mismo tiempo la persona docente no puede salir frecuentemente del aula para poder capacitarse.

Al respecto, PEN (2023) en el Noveno Informe del Estado de la Educación, hace alusión a los retos que se enfrentan en este rubro; por ejemplo: escasa regulación sobre los procesos de capacitación; las limitaciones derivadas de la Ley de Empleo Público; la dificultad para poder convocar a personas docentes a procesos de capacitación debido a las propias directrices que emite el MEP.

Aunado a lo descrito, la experiencia propia del investigador como docente universitario y como partícipe en el desarrollo de procesos de formación continua para docentes de la educación primaria desde el 2020; específicamente, en el área de Matemática, le han permitido constatar varias de las conclusiones a las que se ha llegado a partir del desarrollo investigativo aquí expuesto.

Es importante acotar, que ahora esa experiencia se fortalece desde dos frentes: como egresado de la Maestría Profesional en Administración Educativa y como docente en ejercicio que ha compartido y conversado en varias ocasiones sobre las necesidades de formación continua. Esta característica le permite al investigador ahondar aún más en los requerimientos del personal docente para afrontar los retos diarios de su labor y, tener claridad que para plantear la propuesta de intervención que se expondrá más adelante se requiere de dos aspectos fundamentales: fomentar una comunicación constante y sobre todo

buscar la motivación del personal docente promoviendo actividades de capacitación que vayan en función de sus necesidades, pero, que sobre todo, sean aplicables dentro del aula en la que comparten diariamente con la población estudiantil.

Precisamente, esos acercamientos con la temática desarrollada le permiten al investigador realizar un balance general que permita establecer conclusiones con respecto a la gestión administrativa para la implementación, promoción, seguimiento y control de los procesos de formación continua del personal docente de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar. A continuación, se puntualizan sobre estas conclusiones:

- El profesional docente siempre debe estar en constante actualización y adaptación, es por esto que se requiere de procesos de formación continua que permitan potenciar el talento humano de cada docente.
- En un centro educativo se puede tener cambio de la persona directora con cierta frecuencia; tal es el caso de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar, institución que durante el proceso investigativo ha tenido tres cambios de dirección. Por tanto, es necesario que en los PAT se encuentre con claridad los aspectos considerados para promover la formación continua del personal docente; lo anterior para permitirle al nuevo director poder valorar el proceso a seguir así como aquellos ajustes que puede desarrollar a futuro.
- La persona directora de un centro educativo tiene dentro de sus funciones el gestionar y/o promover procesos de formación continua mediante diferentes estrategias; de estas a la que más se recurre es la visita de clase mediante la hoja de visita que se tiene como recurso.

- Los procesos de formación continua deben ser integrales, es decir, fortalecer las diferentes áreas pedagógica, administrativa, psicológicas del personal docente.
- La persona directora de un centro educativo debe realizar al menos cuatro visitas al aula por mes y utilizan como estrategia la hoja de visita; no obstante, esto puede verse afectado por la cantidad de personal docente que tenga a cargo así como por la multiplicidad de labores cotidianas. En el caso particular de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar, se logró cumplir con esta meta.
- En la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar se tiene como principal estrategia de formación continua del docente atender aquellas debilidades que se detectan mediante las hojas de visita. Para esto, se realiza la coordinación con el Asesor Supervisor del circuito 02 y con los respectivos asesores pedagógicos con el fin de subsanar o trabajar en las áreas que sean requeridas y así sean atendidas por especialistas en cada asignatura.
- En su mayoría los procesos de formación continua desarrollados en el centro educativo en estudio han sido brindados por las Asesorías pedagógicas de la Dirección Regional de Turrialba. Al respecto, la persona directora concluye que una ventaja que se tiene es la ubicación tan céntrica de la escuela dado que eso permite que los asesores puedan visitar de manera más seguida; lo que lleva a interrogarse que si los centros educativos más alejados tienen las mismas posibilidades de estos procesos de intervención.
- En la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar, la persona gestora se apoya con los Comités de Evaluación y el Comité de Apoyo para que cuando existan reuniones de personal ellos puedan bajar la información al resto de compañeros. No obstante, el tiempo que se dispone es la limitante principal.
- En la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar, se utilizan los espacios de las reuniones de personal para gestionar también espacios de formación

continua; generalmente, son reuniones mensuales aunque, en ocasiones se debe sacar más espacios para desarrollar diferentes temáticas.

- Sobre el tiempo para desarrollar procesos de formación continua; el personal docente de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar, manifiesta en su mayoría, que se debe disponer de al menos 1 a 5 horas de tiempo; lo anterior, debe ser destinado del tiempo “libre” del docente puesto que la directriz del MEP, según lo descrito por la persona directora, es que los docentes estén dando clases en las aulas. Lo anterior, es complejo debido a que el trabajo docente no se inscribe solamente al aula sino todos los elementos de la planificación que conlleva la profesión docente.
- Existe una dualidad entre las directrices del MEP, pues se requiere o se solicita que el personal docente esté actualizado, pero como directriz emanan que se debe estar dando clases; el docente debe autocapacitarse mediante las diferentes alternativas que brindan las plataformas de Colypro y del IDPUGS. Sin embargo, este proceso de autocapacitación puede convertirse en una labor bastante titánica si se considera el hecho de la multiplicidad de labores que deben atender.
- Con respecto a la comunicación asertiva sobre los procesos de formación continua, la persona directora indica que esta comunicación sí es fluida en cuanto a compartir la información; pero, no necesariamente en cuanto a la lectura de la información. De igual forma si se acota que en ocasiones se mandan comunicaciones sobre alguna capacitación en tiempos reducidos lo cual puede limitar la participación del personal docente.
- Para fomentar procesos de formación continua en el personal docente, la persona gestora también debe buscar la manera de incentivarlos. Sobre este particular, la persona directora de la Escuela Jenaro Bonilla indicó que cuando la información de una actividad se da con tiempo sí se promueve la participación del personal docente mediante la facilitación del tiempo para que puedan asistir y aprovecharla.

- En la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar, se utiliza como principal actividad de seguimiento y control la visita de clase y la revisión de planeamientos como fue constatado tanto por la persona directora como por los docentes. No obstante, las visitas de aula no necesariamente puedan brindar un panorama sobre la aplicabilidad de lo trabajado en una capacitación al aula, por lo tanto, se deben promover otros mecanismos que puedan apoyar este seguimiento y control.
- La persona directora del centro educativo también recurre a otras estrategias más informales como lo son la consulta a estudiantes y a padres (mediante los comentarios que puedan hacer), para indagar si lo realizado en las capacitaciones se está llevando al aula como tal. De igual manera, el proceso de autoevaluación del MECEC también es otro mecanismo que puede brindar insumos sobre los alcances de las capacitaciones en las practicas docentes.
- Dentro del proceso investigativo, se logró constatar que no hay un proceso de seguimiento y control que vaya en función de evaluar los alcances que tiene un proceso de capacitación en el personal docente y su repercusión en la práctica de aula, finalidad primordial de la actualización docente. Lo anterior, es parte importante de los procesos de formación docente, analizar los alcances y cambios que tienen estos en el quehacer cotidiano del aula como se evidencia en la fundamentación teórica.
- En la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar, el personal docente en menor medida seleccionó como mecanismos de control y seguimiento los informes sobre aplicación en clase de las metodologías impartidas en las capacitaciones y la ampliación de los conocimientos mediante capacitación a otros funcionarios del centro educativo. Estrategias que podrían ir encaminadas hacia cómo valorar el impacto de las actividades de formación continua en el quehacer docente.

6.3.Recomendaciones

Ahora bien, una vez descritas las conclusiones es imperativo que el investigador reflexione sobre lo planteado y así puedan generarse diferentes acciones que permitan darle mayor solidez a los procesos desarrollados para la implementación, promoción, seguimiento y control de los procesos de formación continua del personal docente de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar. De este proceso reflexivo, surgen las siguientes recomendaciones, las cuales dan paso a la propuesta de intervención planteada y descrita más adelante.

- Cuando se presenten transiciones de una administración a otra es importante que se gestionen espacios para que la persona directora saliente y la que asumirá el rol puedan establecer un espacio de diálogo para que a partir de los datos expuestos en el PAT se determine cuáles han sido los logros alcanzados y cuáles aspectos deben aún trabajarse para que así el centro educativo pueda seguir la línea de trabajo ya establecida.
- Se recomienda a la persona directora exponer ante las autoridades competentes la necesidad de mejorar los mecanismos de comunicación sobre actividades de formación continua, pues, como fue mencionado en ciertas ocasiones la información llega a destiempo y esto es una limitante importante para promover la participación del personal docente en procesos de esta índole.
- La persona directora del centro educativo en estudio debe establecer mecanismos (en la medida de sus posibilidades) que permitan promover estrategias de formación continua en el personal docente.
- La persona directora del centro educativo debe buscar y fomentar el desarrollo de espacios de reflexión que permitan valorar la necesidad e

importancia de ser partícipes de estrategias de formación continua con miras a mejorar la calidad de la educación.

- Con respecto a los mecanismos de seguimiento y control para las actividades de formación continua del personal docente, se recomienda fortalecer los expuestos por la persona directora como lo son las hojas de visita de manera formal y otros como la consulta a los estudiantes y padres de familia. Pues estos mecanismos son un apoyo que le permite a la persona gestora constatar sí lo desarrollados en estas actividades realmente está siendo aplicado a las aulas cuando la temática esté vinculadas con metodologías o estrategias didácticas.
- Ahora bien, se recomienda establecer para el centro educativo Escuela Jenaro Bonilla Aguilar mecanismos de seguimiento y control que tengan como fin la valoración de la aplicabilidad de los procesos de formación continua de las que sean partícipes el personal docente.
- Se deben redoblar esfuerzos para que se pueda sobrellevar la disyuntiva entre estar en las aulas y promover espacios de formación continua que precisamente tengan como objetivo coadyuvar en la mejora y/o actualización de la práctica docente. Para esto, las personas que funjan como gestores educativos pueden buscar alternativas que, dentro de sus posibilidades, potencien estrategias de formación continua; por ejemplo, buscar alianzas con las universidades para que se apoye estos procesos y que al menos se promuevan actividades que no sólo sean de autocapacitación sino que se trabaje de forma colaborativa entre los docentes de la misma institución o de otros centros escolares.

CAPÍTULO VII

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

7.1. Presentación

En el presente capítulo se expone la propuesta de intervención como resultado del proceso investigativo sobre la gestión administrativa para la implementación de los procesos de formación continua del personal docente de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar, perteneciente al Circuito 02 de la Dirección Regional de Turrialba. Dicha propuesta se centra en diferentes mecanismos de seguimiento y control sobre los procesos de formación continua y, su valoración dentro de la práctica docente diaria, planteando así alternativas que permitan apoyar la labor del administrador en cuanto a este ámbito.

7.2. Justificación

La educación vive en constante cambio, cada día el personal docente afronta nuevos retos en el quehacer áulico; es por esto que, desde las políticas curriculares se establece la necesidad de que un docente se encuentre capacitado y actualizado para poder sobrellevar su profesión de la mejor manera.

Un ejemplo actual de estas políticas corresponde a Educar para una Nueva Ciudadanía, que rige desde el 2016, y en la cual uno de los retos es la formación continua de la comunidad educativa, la mediación pedagógica propicia para construir conocimientos, el fomento de ambientes de aprendizaje diversos y enriquecidos así como la evaluación formativa y transformadora.

Actualmente, esos procesos de formación continua se han instaurado en todo un reto tanto para el personal docente (que debe ver cómo se puede capacitar) como para la persona gestora administrativo (que debe supervisar estos

procesos y sus alcances) puesto que la premisa fundamental es que el docente debe estar en el aula impartiendo sus lecciones; pero, por otra parte, debe tener los conocimientos y capacidades idóneas para desarrollar esta labor de una manera adecuada y sobre todo pertinente a las necesidades de sociales, ambientales y culturales de la comunidad educativa.

Dentro de las diferentes funciones que debe desempeñar la persona directora de un centro educativo se deben buscar alternativas que permitan coadyuvar en los procesos de seguimiento y control sobre la formación continua del personal docente a su cargo; precisamente esta es la intencionalidad de la presente propuesta constituir un apoyo para que la persona directora de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar pueda tener insumos que permitan esta labor y que pueda ser insumo también hacia otros centros educativos que así lo requieran.

El quehacer docente debe supeditarse a las necesidades que plantea la sociedad y debe responder también a las características socioeducativas de cada contexto. Particularmente, en Costa Rica desde la década de los 2000 ha cambiado la Política Educativa y la Política Curricular dando paso a cambios en las mallas curriculares, metodologías y dinámicas del proceso educativo.

Es por esto, que la educación deben ser vista como un derecho del ser humano a recibir una formación continua que le permita su adaptación a las demandas y retos que la sociedad le presente (López y Corbella, 2000). No obstante, para que el acto educativo vaya de la mano con las demandas y necesidades sociales, los partícipes del proceso, específicamente los docentes deben mantenerse en constante de capacitación y/o actualización sobre teorías pedagógicas, didácticas, metodologías y demás elementos que confluyen en la enseñanza y aprendizaje.

Adicionalmente, MEP (2014) establece que aquellos centros educativos que poseen un mejor rendimiento académico son los que “facilitan y promueven la capacitación y la formación continua de todo el personal docente y administrativo, como instrumento para el mejoramiento de su gestión académica y administrativa” (p.10).

Precisamente, esta necesidad de formación continua está plasmada como uno de los retos de la política curricular vigente “Educar para una Nueva Ciudadanía”; además, es planteada como necesaria dentro de los informes del Estado de la Educación. Sin embargo, esta necesidad de formación docente debe vincularse con la necesidad expresa de que el MEP establezca una serie de procedimientos que puedan darle seguimiento al docente.

Al respecto, en el Séptimo Informe del Estado de la Educación, el Programa del Estado de la Nación (2019), indica que el MEP debe plantear estrategias que permitan dar seguimiento a los educadores para así recopilar información que permita retroalimentar los procesos de formación continua e inicial y así encaminarse hacia la mejora de la calidad educativa. Ahora, bien, un reto está en la construcción de una política de desarrollo profesional docente a mediano y largo plazo.

Actualmente, los procesos de formación continua están a cargo del Viceministerio Académico del MEP, a través del Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano; pero, también se cuenta con otras plataformas como Fundación Omar Dengo y Ulula de Colypro.

En este orden de ideas, la persona directora de un centro educativo es quien debe promover desde sus funciones estrategias de capacitación para el personal docente a su cargo. En el caso particular de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar, los datos recopilados dan constancia que como principales estrategias de formación continua se trabaja de manera coordinada con las Asesorías

Pedagógicas de la Dirección Regional de Turrialba para que, cuando la persona directora detecta alguna posibilidad de mejora se establezcan las acciones pertinentes de atención a dicha necesidad. De igual manera, se recurre al apoyo del Comité de Evaluación y Comité de Apoyo en los procesos de capacitación al resto del personal mediante espacios que se abren dentro de las reuniones mensuales que se desarrollan.

Por otra parte, si se analiza sobre las posibilidades de dar seguimiento y control a estos procesos de formación docente, debido a la diversidad de funciones que tiene un gestor educativo, se concentran en cumplir con las visitas de clase (mediante las hojas de visita) y en indagaciones con la comunidad educativa para verificar si los aspectos temáticos desarrollados son aplicados en la práctica de aula.

Por tanto, la presente propuesta busca brindar apoyo la institución con diferentes estrategias que permitan indagar o realizar una valoración que vaya en función de la evaluación de los alcances de los procesos de formación continua y su aplicabilidad en el aula con miras a promover la mejora de la calidad educativa y no que solamente la valoración quede en una verificación de sí se incorpora o no lo aprendido en una capacitación dentro de un planeamiento didáctico.

7.3. Objetivos de la propuesta

7.3.1. Objetivo general

Diseñar una propuesta de intervención para el seguimiento y control de los procesos de formación continua del equipo docente de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar.

7.3.2. Objetivos específicos

- Describir los resultados del proceso investigativo con relación a los mecanismos de seguimiento y control de los procesos de formación continua del equipo docente de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar.
- Determinar estrategias que permitan dar seguimiento y control a los procesos de formación docente y su aplicabilidad al quehacer de aula del personal docente de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar.
- Plantear estrategias que permitan valorar los alcances de los mecanismos de seguimiento y control establecidos con miras a la mejora continua.

7.4. Marco Teórico

7.4.1. Presentación

La sustentación teórica de la propuesta está estrechamente relacionada con la teoría presentada y analizada sobre gestión educativa, gestión del talento humano, planificación estratégica, formación docente y continua expuesta en el marco teórico del proceso investigativo. No obstante, se reforzará y retomará algunos de estos conceptos que se consideran vitales para la ejecución adecuada de esta propuesta.

7.4.2. Gestión educativa

Vargas (2008) plantea que la gestión educativa puede concebirse como la integración de procesos teóricos y prácticos tanto horizontal como verticalmente dentro de un sistema educativo, llegando a la conclusión de que la gestión debe ser vista como una nueva forma de comprensión y conducción de la organización escolar.

Bajo este orden de ideas, Torres (2015) manifiesta que corresponde a las acciones integradas que buscan la consecución de una meta en un plazo determinado; siendo un enlace entre la planificación y los objetivos planificados. En otras palabras, la persona gestora es quien se encarga de organizar y trazar la ruta a seguir para que se puedan cumplir los objetivos dentro del centro educativo.

Martínez (2012) establece que la gestión educativa está relacionada con la capacidad para generar una óptima relación entre estructuras, estrategias, sistemas, tipos de liderazgo, capacidades, personal humano y los objetivos que persigue la organización y particularmente la capacidad que se tenga para poder articular los distintos recursos con los que se cuenta y así poder lograr las metas que se plantean. Es decir, no se puede ver la gestión educativa como un proceso aislado sino como una red de procedimientos que tienen como fin primordial el adecuado desarrollo del proceso educativo en un centro escolar.

Adicionalmente, la gestión educativa tiene una estrecha relación con el accionar del docente en diferentes situaciones concretas y es por ello, que debe haber espacio para la reflexión y análisis de las prácticas ejecutadas ya que representa el contraste entre las posiciones teóricas y la realidad de la práctica desarrollada (Tello, 2015).

7.4.3. Gestión del talento humano

Otro concepto que sale a relucir desde la gestión educativa y la curricular es la gestión del talento humano; Martínez (2012) manifiesta que dentro de la administración de una organización se tiene la función de “planear, organizar, integrar los recursos, dirigir y controlar” (p. 26), refiriéndose así a lo vinculado con la gestión propia de los recursos de una organización, en este estudio se abordará lo relacionado con la gestión del talento humano y su incidencia en la mediación pedagógica.

Con respecto a los ejes de la gestión talento humano se tienen como centrales los conocimientos, las capacidades y la acción práctica así como las relaciones que deben generar en la práctica profesional (Jérico (2008), Tirso (2008) y Alles (2008); Peñaloza (2018). Por otra parte, Chiavenato (2008) manifiesta que la gestión del talento humano representa un área sensible relacionada con la mentalidad de una organización y que guardar una vinculación con su cultura, características y estructura.

Dentro de los objetivos de la gestión del talento humano; Andachi (2015) indica los siguientes

1. Ayudar a la organización a conseguir sus objetivos y a concretar su visión y misión,
2. Contribuir a la competitividad a la organización,
3. Proveer a la organización de empleados entrenados y motivados,
4. Permitir la autorrealización de los empleados,
5. Desarrollar y cuidar la calidad de vida en el trabajo,
6. Gestionar el cambio,
7. Establecer políticas éticas, y;
8. Desarrollar comportamientos responsables (p. 16).

El quehacer educativo, como un acto social, hace más necesario el desarrollo del talento humano; pues los docentes son considerados agentes transformadores de la sociedad. Al respecto, Peñaloza et al (2018) refiere que los docentes tienen como objetivo “formar profesionales competitivos y por ende, con talento para el desarrollo de la actividad. De ahí que se considera necesaria la formación no sólo para el profesional que se incorpora en las organizaciones sino para quienes los forman” (p.59).

En síntesis, es una función de la persona directora de un centro educativo, en su calidad de líder, ejecutar diferentes acciones que potencien el desarrollo del talento humano en su personal docente; pero, también se hace necesario establecer procedimientos que permitan darle seguimiento a estas acciones para analizar las fortalezas o debilidades de las acciones ejecutadas.

Ahora bien, existen aspectos que pueden interferir en el proceso de gestión del talento humano. Sobre este particular, Imbernón y Canto (2013) brindan elementos a considerar al momento de promover espacios para el desarrollo del talento humano, por ejemplo:

- Considerar la diversidad del personal docente y las características propias de cada región.
- Valorar el para qué, el qué y el cómo se desarrollará la formación.
- Se debe evitar centrar los procesos de formación en problemas genéricos o bien en estereotipos.
- Relacionar la formación permanente con el desarrollo profesional bajo la noción primero vivir y luego filosofar.
- Se requiere planificar y evaluar los procesos de formación permanente y siempre promover que sean contextualizados.

Es aquí donde se puede vincular lo relacionado con la gestión del talento humano y la profesionalización de la práctica docente. Sobre este particular, Montecinos (2003) manifiesta que al organizar políticas de profesionalización docente las entidades encargadas deben ser muy cuidadosas, pues resulta “difícil que una política de desarrollo profesional docente centralizada, considere las necesidades y características locales en las distintas unidades educativas y, por lo tanto, será incapaz de dar una respuesta efectiva a las necesidades que surgen desde los profesores” (p. 124).

El nivel de participación del personal docente en actividades de desarrollo del talento humano no siempre supera las expectativas planteadas, pues por diferentes razones (aspectos de tiempo, interés del personal docente, motivación, tipo de participación) la población docente que participa es menor a la que originalmente se esperaba. Brenes (2010) manifiesta que existe un alto desfase entre la población inicial a la que se dirige la actividad de desarrollo profesional y la población real que participa, representando esta situación un claro obstáculo para poder trasladar a las aulas las temáticas abordadas.

Martínez (2007) plantea una serie de factores que tienen incidencia en el desarrollo del talento humano; estos consideran la actitud, grado de satisfacción, el fomento de habilidades y la motivación que pueda promoverse (en la Figura 7.1 se muestra un esquema sobre los factores descritos).

Figura 7. 1. Factores que inciden en el desarrollo del talento humano en el personal docente.



Fuente: Elaboración Propia basado en Martínez (2007)

7.4.4. Planificación estratégica

La planificación estratégica corresponde a un elemento importante que toda persona gestora debe contemplar para alcanzar con éxito sus objetivos y metas dentro de una institución educativa. Lepeley (2003) la describe como la ruta que marca la dirección en un centro educativo considerando la organización efectiva y eficiente de aspectos como los recursos humanos, la misión y los recursos financieros.

Hernández y Fernández (2018) afirman que corresponde a un proceso para que los diferentes niveles de la organización de una institución educativa se encaminen hacia la consecución de los objetivos propuestos. En otras palabras, la gestión de una persona directora requiere de una planificación acorde a sus metas y a las metas de la educación nacional para dar respuestas a las demandas de la sociedad.

Ahora bien, se puede indicar que la planificación estrategia útil que colabora en el funcionamiento de la organización; específicamente, en el ámbito educativo, la planificación estratégica se vincula con todo el quehacer administrativo, es decir, involucra planear, organizar, dirigir y controlar. Por lo tanto, busca la efectividad para el adecuado funcionamiento de la institución desde los docentes, estudiantes y administrativos y así alcanzar las metas propuesta y procurar la calidad del centro educativo. (León, 2013; Castillo, 2005; Hernández y Fernández, 2018).

7.4.5. Formación docente

En Costa Rica, para ejercer la profesión docente existen diferentes alternativas que permite desarrollar el proceso de formación tanto en universidades públicas como privadas; que le permiten a una persona que tenga interés por ejercer la docencia cursar una carrera que le acredite para tal fin. De acuerdo con la

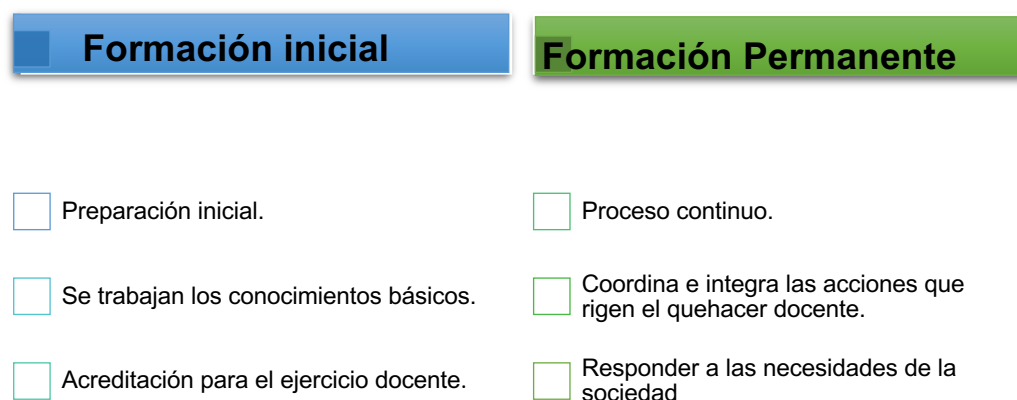
Constitución Política, en su Artículo 86 se plantea que “El Estado formará profesionales docentes por medio de institutos especiales, de la Universidad de Costa Rica y de las demás instituciones de educación superior universitaria” (p. 19).

Para Espinoza (2018) la formación docente conceptualizada desde la vida universitaria se refiere a los procesos planteados en forma progresiva y secuencial que buscan orientar y guiar la actuación de cada docente en ejercicio mediante la construcción de un perfil que integre los conocimientos, habilidades y actitudes y así se desarrolle una interacción con la persona estudiante. Es pertinente que el perfil docente esté acorde a las demandas del entorno social donde se desarrolle el proceso educativo.

Adicionalmente, se puede afirmar que un proceso de formación docente debe ser permanente, reflexivo, multidimensional e integrador de los diferentes elementos que confluyen dentro de la educación (Chehaybar y Kuri (2003), Arenas y Fernández (2009)).

En la figura 7.2. se presenta el contraste que existe entre formación inicial y permanente a partir de lo expuesto por Bar (1999) e Imbernón (1994).

Figura 7.2. Perspectivas de la formación inicial y permanente



Fuente: Elaboración propia a partir de lo planteado por Bar (1999) e Imbernón (1994)

Por otra parte, ante los cambios constantes que las sociedades, los procesos de formación docente no pueden ser estáticos y darle al docente las herramientas necesarias para desarrollar su labor diaria; es por esto que Quiróz (2015) indica que cuando se trabaja la formación docente se debe tener como finalidad la búsqueda de un modelo de profesional competente, tomando como referencia las necesidades de la persona estudiante. Es por ello, que el desarrollo profesional de la persona docente debe realizarse de forma integral y robustecer las prácticas pedagógicas con miras a la mejora continua del centro educativo y de la calidad educativa. Al respecto, Cerdas y otros (2016) manifiestan que “es sustantivo que los procesos de formación de sus docentes se articulen con las metas y los objetivos que se asumen como parte del mejoramiento de la oferta educativa” (p. 111).

7.4.6. Formación continua

Cuando se trabaja con la formación docente se pueden visualizar sus dos perspectivas: la inicial que se desarrolla en la vida universitaria de un futuro profesional de la docencia y la formación continua o permanente que es la que ese docente debe seguir teniendo una vez comienza su inserción en el mercado laboral.

La educación es un proceso activo y dinámico que debe ser adaptativo a los cambios. Es por ello, que la formación permanente puede ser asociada con aquella formación que debe ser continua y reflexiva, que contemple las necesidades de cada docente y fortalecer las dimensiones profesional, humana, social y las características del entorno educativo, pero, en función de las necesidades de los estudiantes y los docentes. Adicionalmente, debe fortalecer las habilidades, conocimientos y competencias mediante procesos que fortalezcan las técnicas y estrategias de enseñanza. (Castellanos y Ríos (2010); Delgado (2019))

Es necesario que en la formación continua no se aborde de manera aislada sobre el tipo de estudiante así como del contexto en que se trabaje. Castro et al (2018) plantean como reto de la formación permanente el “mantener una vinculación con la realidad del contexto, pero además que toda actividad formativa que se desarrolle, tenga elementos innovadores que promuevan el cambio, tanto de la persona que enseña, como de la persona que aprende” (p. 22).

Por su parte, existe una relación directa entre formación continua y permanente; pues la primera se puede considerar parte de la segunda ya que ambas conllevan hacia la actualización de las prácticas docentes. Así mismo, la persona educadora debe permanecer a la vanguardia y procurar mantenerse dentro de los estándares educativos y así promover en la estudiante y el estudiante las capacidades y competencias que les permitan desenvolverse adecuadamente en la sociedad. (Paredes, 2016; Medina y Niyanya, 2019).

Es decir, es un proceso que no debe acabar mientras se esté activo en el quehacer docente. Es por ello, que como lo indica Morera (2020) la prioridad para los centros educativos es responder a los cambios sociales y esto solamente se logrará mediante una formación permanente que vaya de la mano con las demandas de la sociedad.

7.4.7. Desarrollo profesional y mediación pedagógica

La valoración del cumplimiento de objetivos en un sistema educativo es su capacidad de adaptarse a los cambios y afrontar de buena manera las demandas sociales en que se circunscriben. Bajo esta coyuntura, los procesos de desarrollo del talento humano adquieren gran valía ya que, como lo afirman Peñaloza et al (2018) “propicia acciones dinámicas, interactivas e integrales a partir de que el estudiante consolida sus saberes estimulados por una educación de calidad” (p. 64).

Las acciones ejecutadas para fomentar el talento humano en el profesional docente se relacionan con su práctica diaria, cuáles innovaciones, metodologías, teorías o demás elementos pueden o deben ser incorporados en el trabajo de aula para mejorar su labor docente, es decir, su mediación pedagógica. Sobre estas ideas, Alzate y Castañeda (2021) proponen que mediación pedagógica puede “considerarse no solo una intención de pensamiento pedagógico innovador y propositivo, sino un verdadero accionar didáctico que coloque en el centro de las reflexiones docente-aprendizaje-estudiantes el acto comunicativo como principal propósito en el ejercicio de la formación” (p. 2)

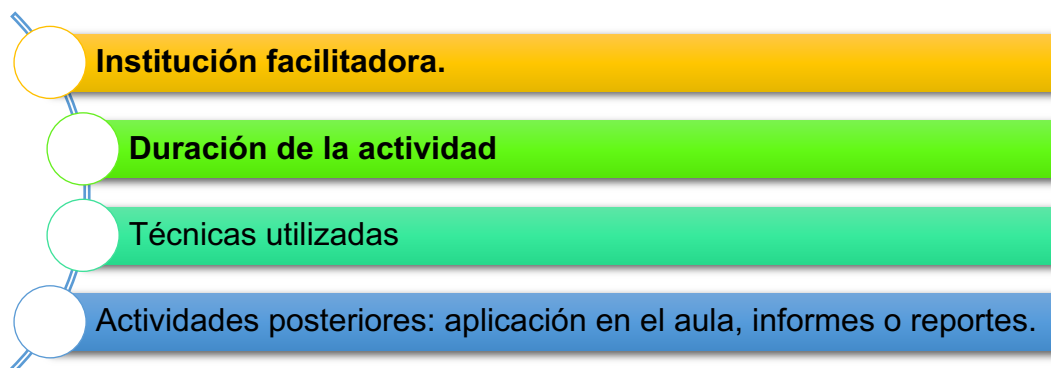
Por tanto, se puede afirmar que existe una vinculación entre el desarrollo del talento humano y el quehacer del docente. Camargo y otros (2004) establecen que la formación o capacitación permanente del docente debe conceptualizarse como los procesos de actualización de la práctica pedagógica adecuándose a los contextos en que se desarrollan. Es decir, que los procesos de desarrollo del talento humano deben ir en función de mejorar las competencias de los docentes con miras a que su quehacer docente vaya acorde a las necesidades y demandas que la sociedad plantea.

Es así que, como Lawn y Ozaga (2000) manifiestan que si la persona gestora promueve espacios que potencien el desarrollo del talento humano se presentan cambios sustanciales en las prácticas laborales aplicadas. Estos procesos van de la mano con el quehacer diario que ejecute la persona docente tanto en el aula como fuera de esta, es por ello, que se considera existe un vínculo entre los procesos de desarrollo del talento humano y la mediación pedagógica de los profesionales de la educación.

De lo anterior, se desprende la relación que debe existir entre los procesos de desarrollo del talento humano en el docente y se resalta la importancia que tiene el seguimiento que se realice sobre sus alcances. Por lo tanto, Brenes (2010)

manifiesta que no sólo se debe buscar la capacitación docente sino la aplicabilidad de ésta en el aula, mediante tareas posteriores, y así contribuir con la mejora del proceso de enseñanza y aprendizaje, en la Figura 7.3. se enlista una serie de factores a considerar cuando se planifican este tipo de actividades e indagar su incidencia en el trabajo de aula. .

Figura 7.3. Factores a considerar para evaluar actividades que potencien el desarrollo del talento humano en el personal docente.



Fuente: Brenes (2007) como se citó en Brenes (2010)

Por otra parte, la persona directora también debe considerar el tipo de evaluación que puede darle a los procesos de gestión del talento humano del personal docente mediante las actividades de formación continua. En la Figura 7.4. se muestra algunos de estos tipo de evaluación, de acuerdo a lo citado por Díaz (2012) haciendo referencia a Valencia (2008)

Figura 7. 3. Tipos de evaluación para procesos de capacitación promovidos en la gestión del talento humano del personal docente.

De reacción	<ul style="list-style-type: none"> • Registra la opinión de los participantes. • Recurre a cuestionarios o encuestas. • Considera aspectos de organización y desarrollo.
De aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene cabida dentro del desarrollo propio de la capacitación para indagar el conocimiento que se adquiere.
De desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Enfatiza en el desempeño del participante luego de la capacitación. • Analiza mejoras o conductas modificadas.
De resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Enfatiza en analizar los cambios producidos en el personal posterior a la capacitación brindada.
De rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Se centra en la razón costo - beneficio y la rentabilidad de aplicar procesos de capacitación

Fuente: Díaz (2012) citando a Valencia (2008)

En síntesis, Devalle y Vega (2002), como se citó en Malca (2019), indican que es imperativo realizar un seguimiento a los diferentes procesos de gestión del talento humano que se apliquen en un centro educativo para determinar si se lograron los objetivos inicialmente propuestos. Es precisamente, este aspecto el interés de la presente propuesta, generar insumos que permitan al gestor educativo dar seguimiento y control a los procesos de formación continua que se desarrollan y su incidencia en las aulas.

7.5. Planteamiento de la propuesta

7.5.1. Metodología

La siguiente propuesta se compone de:

- ✓ El desarrollo de un taller para informar al personal docente y administrativo sobre los resultados de la investigación.

- ✓ Una propuesta de estrategias para fortalecer los mecanismos de control y seguimiento de los procesos de formación docente en la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar, así como el planteamiento de estrategias que permitan fortalecer los procesos de formación continua en el centro educativo.
- ✓ El desarrollo de charlas y/o talleres dirigidos al personal docente y administrativo sobre los mecanismos de seguimiento y control propuestos.

Para la ejecución de la propuesta de intervención se requiere de la participación de la persona directora y del personal docente del centro educativo para el desarrollo de los talleres informativos y la socialización de las propuestas de mecanismos de control y seguimiento generadas.

7.5.2. Plan de Acción 1: Taller de concientización y divulgación de los resultados de la investigación “La gestión del talento humano y su incidencia en la mediación pedagógica”

- **Objetivos:**
 - Concientizar al personal docente y administrativo acerca de la importancia de la formación continua en el personal docente y los mecanismos de seguimiento y control a estos procesos.
 - Informar al personal docente y administrativo sobre los resultados de la investigación.
- **Responsable:**
 - Investigador
- **Población meta:**
 - Personal docente y administrativo de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar.
- **Espacio físico:**
 - Alguna aula facilitada por el centro educativo.
- **Requerimientos:**
 - Video Beam.

- Computadora.
- **Tiempo de desarrollo:**
 - De 30 minutos a máximo 1 hora.
- **Viabilidad:**
 - Lo que se propone a continuación es viable, pues se requieren recursos humanos y materiales disponibles en la institución así como los que pueden ser facilitados por el investigador. Además, se tiene la anuencia de la persona directora de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar, hecho que puede facilitar la comunicación con el personal docente y la organización del taller.

- **Descripción de actividades:**

El taller será dirigido por el investigador y tiene como finalidad socializar los resultados obtenidos a partir del proceso investigativo y además sensibilizar al personal docente sobre la importancia de los procesos de formación docente en sus diferentes modalidades. Para su consecución se pretenden los siguientes pasos:

1. Coordinación previa de fechas para poder desarrollar el taller.
2. Se organizará apoyo audiovisual que permita la reflexión sobre la importancia de la práctica docente y de los procesos de formación continua.
3. Posteriormente, se desarrollará una breve presentación mediante algún recurso audiovisual ([Los procesos formación continua en el personal docente y su incidencia en la mediación pedagógica en la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar](#)) que permita socializar los resultados del estudio de una forma atractiva y además que propicie el análisis de estos. En esta presentación se enfatizará en los resultados y conclusiones obtenidos a partir del estudio.
4. Durante la exposición de los resultados se permitirá el diálogo reflexivo mediante la interacción del personal del centro educativo y el investigador.

5. Al finalizar, se aplicará un instrumento de evaluación de la actividad realizada y que facilitará la recopilación de información que pueda ser considerada para el desarrollo de los próximos talleres.

7.5.3. Plan de Acción 2: “Estrategias para fortalecer los mecanismos de control y seguimiento de los procesos de formación docente en la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar”

- **Objetivos:**
 - Generar estrategias que permitan dar seguimiento y control a los procesos de formación docente y su aplicabilidad al quehacer de aula del personal docente de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar.
 - Fomentar en el personal docente y administrativo, la importancia de gestar alianzas con actores sociales que apoyen los procesos de formación docente en el centro educativo.
- **Responsable:**
 - Investigador
- **Materiales:**
 - Estrategias descritas en la presente guía.
- **Población meta:**
 - Personal docente y administrativo de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar.
- **Tiempo de desarrollo:**
 - La propuesta inicial es que estas estrategias sean aplicadas durante el desarrollo del ciclo lectivo en los momentos en que la persona directora y el personal docente lo considere oportuno.
- **Viabilidad:**
 - Lo que se propone a continuación es viable, pues se requieren recursos humanos y materiales disponibles en la institución asimismo, las estrategias serán entregadas por el investigador al personal docente y administrativo del centro educativo.

- **Descripción de las estrategias:**

A continuación, se describen las estrategias que a partir del análisis de los datos obtenidos así como de la reflexión del autor se generaron como mecanismos de control y seguimiento a los procesos de formación continua del que sean participes las docentes y los docentes de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar. Se conforman de:

- **Informe de participación en actividades de formación docente**

Tomando como referencia los resultados obtenidos en la investigación y siendo la observación de clase el mecanismo de control de más utilización, se propone la siguiente rúbrica que permite al docente generar un informe sobre la participación en diferentes actividades de capacitación resaltando los conocimientos adquiridos, las acciones que pretende aplicar la persona docente así como sugerencias que permitan fortalecer y continuar con la ejecución de procesos de formación continua del personal docente. Este instrumento pretende ser una herramienta que complemente los mecanismos aplicados en la institución.

Tabla 7. 1. Informe de participación en actividades de formación docente

1. Nombre de la Actividad:	
2. Nombre del docente participante / Asignatura:	
3. Nombre de la persona facilitadora:	
4. Fecha de participación:	
5. Tipo de actividad: Marque con una "x" el tipo de actividad desarrollado	
Seminario	
Congreso	
Taller	
Charla	
Simposio	
Otros	
Si indica otros, amplie en este espacio el tipo de actividad:	
6. Duración de la actividad: Marque con una (x) el tipo de actividad desarrollado	
Menos de 1 hora	
De 1 a menos de 3 horas	
De 3 horas a menos de 5 horas	
Más de 5 horas	
7. Temática de la actividad: Marque con una "x" el área o temática que se abordó	
Áreas básicas (Matemática, Español, Ciencias o Estudios Sociales).	
Conocimientos en Idioma (Inglés u otro).	
Actualización de conocimientos en Asignaturas complementarias (Artes plásticas e Industriales, Educación Física, Educación Musical, Informática Educativa u otras).	
Planeamiento didáctico.	
Problemas de aprendizaje.	
Protocolos de actuación.	
Debidos procesos.	
Innovación en estrategias didácticas	
Estrategias de evaluación	
Otras (indicar cuáles)	
Si indica otros, amplie en este espacio la temática de la actividad:	

8. Aplicabilidad de la actividad al trabajo de aula		
Criterio	Sí	No
Enfoque en correspondencia a los lineamientos del MEP		
Metodología con respecto a los lineamientos del MEP		
Pertinencia de las actividades desarrolladas		
Las temáticas abordadas se ajustan a las realidades del contexto educativo		
Son aplicables las estrategias planteadas		
Los recursos y/o materiales que se requieren son viables		
9. Síntesis de los conocimientos alcanzados: refiérase a una descripción de los conocimientos adquiridos luego de la participación en la actividad:		
10. Acciones para poner en práctica los conocimientos adquiridos: refiérase a las acciones que ejecutará con miras para aplicar los conocimientos adquiridos dentro del trabajo de aula.		
11. Sugerencias a la persona directora: refiérase a diferentes aspectos que permitan fortalecer, retomar o implementar otras actividades de formación docente.		
12. Sugerencias a la persona directora: refiérase a diferentes estrategias que se pueden ejecutar para dar seguimiento a la implementación de los conocimientos adquiridos en el quehacer de aula.		

Fuente: Elaboración propia Castro (2023)

- **Propuesta de socialización y análisis con otros compañeros del centro educativo sobre la participación en procesos de capacitación**

Actualmente, en el centro educativo se trabaja por áreas, es decir, por ejemplo el personal docente puede impartir Matemáticas y Ciencias o bien Español y Estudios Sociales, en el caso de las asignaturas básicas; esto podría facilitar la aplicación de la siguiente guía de trabajo, en la que plantea la socialización y análisis de los procesos de capacitación en que se participe.

Por otra parte, una de las directrices del MEP es que el docente debe estar en el aula impartiendo lecciones, lo cual vuelve más complejo que todo el personal docente pueda estar participando de manera frecuente en actividades de capacitación. Es por ello, que se considera que el uso de esta guía puede favorecer a que aunque no todas y todos los educadores puedan participar directamente en una capacitación, si se puedan extender los conocimientos y/o estrategias de ésta con los demás compañeros.

Por tanto, se pueden aprovechar las reuniones de personal que se realizan para organizar actividades en las que se trabaje por áreas y así compartir experiencias de aula o bien que aquellos miembros del personal docente que han participado en actividades de capacitación puedan socializar con sus compañeras y compañeros sobre la temática, metodología y fin de la actividad así como generar espacios de reflexión para analizar su aplicabilidad en el aula. Además, se podría construir materiales en conjunto que permitan fomentar la aplicabilidad las capacitaciones recibidas cuando corresponda a aspectos sobre metodologías o estrategias didácticas.

Tabla 7. 2. Socialización y análisis de actividades de capacitación.

1. Nombre de la Actividad:		
2. Nombre de los docentes participantes / Asignaturas:		
3. Fecha de reunión:		
4. Temática de la actividad:		
5. Resumen de los principales aspectos de la capacitación recibida:		
6. Aplicabilidad de la actividad al trabajo de aula		
Criterio	Sí	No
Enfoque en correspondencia a los lineamientos del MEP		
Metodología con respecto a los lineamientos del MEP		
Pertinencia de las actividades desarrolladas		
Las temáticas abordadas se ajustan a las realidades del contexto educativo		
Son aplicables las estrategias planteadas		
Los recursos y/o materiales que se requieren son viables		
7. Análisis conjunto de la actividad/ Propuesta de trabajo Refiéranse a diferentes acciones que como departamento pueden ejecutarse para aplicar los conocimientos adquiridos.		
8. Sugerencias a la persona directora: refiéranse a diferentes aspectos que permitan fortalecer, retomar o implementar otras actividades de formación docente.		
9. Sugerencias a la persona directora: refiéranse a diferentes estrategias que se pueden ejecutar para dar seguimiento a la implementación de los conocimientos adquiridos en el quehacer de aula.		

Fuente: Elaboración propia Castro (2023)

- **Propuesta de generación de alianzas que permitan fortalecer los procesos de formación continua**

Un aspecto importante es considerar que dada la directriz ministerial de que el personal docente debe impartir lecciones la mayor parte del ciclo lectivo. Por tanto, es oportuno que desde el proceso de construcción del Plan Anual de Trabajo (PAT) tanto el personal docente como administrativo podrían realizar un mapeo de otras instituciones que puedan colaborar en el desarrollo de estrategias de capacitación docente en diversas áreas y así establecer posibles alianzas para que durante el ciclo lectivo siguiente puedan gestionarse.

Al respecto, se podría considerar establecer dentro del PAT una calendarización para que en algunas de las reuniones de personal realizadas se aproveche para la incorporación de diferentes actividades de capacitación; de igual forma, también se podría contemplar llevar a cabo estas capacitaciones en los períodos de cierre de cada ciclo como una alternativa a motivar al personal docente para el curso lectivo venidero. Se pueden establecer alianzas con las universidades públicas o privadas mediante el desarrollo de proyectos de Trabajo Comunal Universitario (TCU) así como Proyectos de Acción Social o de Extensión que gestionan estos centros.

En la Tabla 7.3. se desglosan algunos funcionarios que podrían ser considerados para establecer alianzas con miras a desarrollar procesos de formación docente

Tabla 7. 3. Mapeo de posibles alianzas con diferentes instituciones que promuevan la formación continua del personal docente

Institución	Funcionario	Temática o proyecto a cargo / Contacto
Universidad de Costa Rica, Sede del Atlántico	MSc. Natalia Rosales Fernández	Responsable del proyecto de Acción Social Hacia el Fortalecimiento de la Educación Matemática en Primaria en la región de Turrialba Correo: natalia.rosalesfernandez@ucr.ac.cr
Universidad de Costa Rica, Sede del Atlántico	Lic. Cinthya Arce Alvarado	Responsable del TCU: Educación y Aprendizaje Correo: cinthya.arcealvarado@ucr.ac.cr
Universidad de Costa Rica,	Dr. Diego Armando Retana Alvarado	Encargado de la carrera de Educación Primaria: Correo electrónico: secretaria.efd@ucr.ac.cr Sitio web oficial: https://formaciondocente.ucr.ac.cr/inicio/seccion-de-educacion-primaria/
Universidad de Costa Rica, Sede del Atlántico	Mag. Emilia Elizondo	Encargado de la carrera de Educación Primaria con concentración en Inglés.: Correo electrónico: emilia.elizondo@ucr.ac.cr
Universidad Estatal a Distancia	Máster. Karen Palma Rojas	Encargada de la carrera de I y II Ciclo de la Educación Primaria Sitio Web: https://www.uned.ac.cr/ece/educacion-general-basica-i-y-ii-ciclos Teléfono 2527-2387

Fuente: Elaboración propia Castro (2023)

Ahora, bien, en la Tabla 7.4. se muestra una guía que puede resumir las diferentes actividades y/o apoyos que podrían establecerse en caso de formalizar alianzas entre el centro educativo Escuela Jenaro Bonilla Aguilar y estos u otros entes.

Tabla 7. 4. Mapeo de posibles alianzas con diferentes instituciones que promuevan la formación continua del personal docente

1. Nombre de la institución:	
2. Nombre del encargado o persona de contacto:	
3. Tipo de actividad que podrían promover:	
Seminario	
Congreso	
Taller	
Charla	
Simposio	
Otros	
4. Temática de la actividad: Marque con una “x” el área o temática que se abordó	
Áreas básicas (Matemática, Español, Ciencias o Estudios Sociales).	
Conocimientos en Idioma (Inglés u otro).	
Conocimientos en asignaturas complementarias (Artes plásticas e Industriales, Educación Física, Educación Musical, Informática Educativa u otras).	
Planeamiento didáctico.	
Problemas de aprendizaje.	
Protocolos de actuación.	
Debidos procesos.	
Innovación en estrategias didácticas	
Estrategias de evaluación	
Otras (indicar cuáles)	
5. Si indica otros, amplie en este espacio la temática de la actividad:	

Fuente: Elaboración propia Castro (2023)

Adicionalmente, se presenta una propuesta de oficio que sería dirigido a los encargados de las instituciones con las que se desearía establecer alianzas que busquen fortalecer los procesos de formación continua en el personal docente de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar.

Logos Institucionales	Logos Institucionales
------------------------------	------------------------------

XX de XXX de 2024

«Oficio»

XXX

Responsable/Coordinador <Indicar nombre de la Actividad>

Sede del Atlántico, Dirección

Estimado(a) señor(a):

Por medio de la presente, se externa el interés por parte de esta dirección de establecer una reunión para conversar sobre diferentes aspectos vinculados con la labor que usted realiza en <Indicar nombre de la Actividad> con la finalidad de poder contar con su apoyo en los procesos de formación continua que se desarrollan en la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar.

Estos procesos de formación continua se gestan con miras a fortalecer la educación primaria en nuestro centro educativo y así coadyuvar con la mejora de la calidad de la educación costarricense.

Por tanto, mucho se agradecería poder conversar y establecer un acuerdo de cooperación desde la actividad que usted coordina.

Atentamente,

<FIRMA>

<Nombre del director>

Director(a) Escuela Jenaro Bonilla Aguilar

7.5.4. Plan de Acción 3: “Charlas y/o talleres dirigidos al personal docente y administrativo sobre los mecanismos de seguimiento y control propuestos”

- **Objetivos:**
 - Socializar con el personal docente y administrativo acerca de las estrategias de mecanismos de control y formación docente y sus debidos procesos de seguimiento y control.
- **Responsable:**
 - Investigador
- **Población meta:**
 - Personal docente y administrativo de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar.
- **Espacio físico:**
 - Alguna aula facilitada por el centro educativo.
- **Requerimientos:**
 - Video Beam.
 - Computadora.
- **Tiempo de desarrollo:**
 - De 30 minutos a máximo 1 hora.
- **Viabilidad:**
 - Lo que se propone a continuación es viable, pues se requieren recursos humanos y materiales disponibles en la institución así como los que pueden ser facilitados por el investigador. Además, se tiene la anuencia de la persona directora de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar, hecho que puede facilitar la comunicación con el personal docente y la organización del taller.

- **Descripción de actividades:**

El taller será dirigido por el investigador y tiene como finalidad socializar los mecanismos de seguimiento y control sobre las actividades de formación continua generados a partir del proceso investigativo y además. Para su consecución se pretenden los siguientes pasos:

1. Coordinación previa de fechas para poder desarrollar el taller.
2. Se organizará apoyo audiovisual ([Mecanismos de seguimiento y control procesos de formación continua para la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar](#)) y la entrega de material físico que permita socializar las estrategias generadas así como el análisis y reflexión de estas.
3. Al finalizar, se aplicará un instrumento de evaluación de la actividad realizada y que facilitará la recopilación de información que pueda ser considerada para el desarrollo de los próximos talleres.

7.5.5. Instrumento para valoración de los alcances de los procesos de seguimiento y control de las actividades de formación docente

Como ha sido analizado y presentado a lo largo del proyecto de investigación y de la construcción de esta propuesta de intervención, los procesos de formación continua como estrategias de gestión del talento humano tienen una alta importancia en el quehacer educativo. Esta importancia se debe analizar en función de los alcances que tiene así como las posibilidades de mejora que puedan brindarse.

Es por ello, que en la tabla 7.5 se muestra una rúbrica que permita evaluar a finalizar cada ciclo lectivo los alcances de los mecanismos de seguimiento y control de los procesos de formación continua y su incidencia en la mediación pedagógica desarrollada en la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar.

Tabla 7. 5. Valoración de los mecanismos de seguimiento y control ejecutados durante el ciclo lectivo.

1. Aspectos generales		Sí	No
1.1.	Se incluyen en el PAT los mecanismos de seguimiento y control que se ejecutaron durante el ciclo lectivo		
1.2.	Considera usted que los mecanismos aplicados permiten constatar la aplicación de los conocimientos adquiridos en los procesos de formación docente en que se participó		
1.3.	Refiérase a las razones de su respuesta en la pregunta anterior.		
2. Mecanismo de seguimiento/control aplicado		Sí	No
	Visita de clase		
	Reunión de departamento.		
	Informes de participación		
	Socialización y análisis de actividades de capacitación		
	Revisión de planeamientos didácticos		
	Pregunta a personas responsables del estudiante		
	Pregunta a personas estudiantes.		
3.	Refiérase a diferentes acciones que como equipo docente pueden ejecutarse para mejorar los mecanismos de seguimiento y control aplicados y así colaborar en la mejora de la calidad educativa costarricense.		
4.	Refiérase a diferentes aspectos que pueda sugerirle a la persona directora con miras a fortalecer, replantear o implementar con respecto a los mecanismos de seguimiento y control de las actividades de formación docente.		

Fuente: Elaboración propia Castro (2023)

7.5.6. Evaluación del plan de acción propuesto

Esta propuesta es evaluada a través del siguiente instrumento que se aplica por cada actividad de socialización realizada.

Nombre de la actividad:		
Nombre del encargado:		
Fecha de la actividad		
Marque con una equis la opción que mejor representa su opinión respecto a la efectividad realizada.		
Criterio	Sí	No
1. Se cumplió con el objetivo propuesto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Los contenidos abordados fueron comprendidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Los contenidos abordados son útiles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. El material facilitado es claro y fácil de utilizar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. El facilitador logró mantener su interés en el tema a lo largo de la actividad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En el siguiente espacio, anote las observaciones y/o sugerencias para mejora de lo realizado		

Fuente: Elaboración propia Castro (2023)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguerrondo, I. (2015). *Retos de la calidad de la educación: perspectiva latinoamericana*. Revista Educación Y Ciudad. (19).
<https://revistas.idep.edu.co/index.php/educacion-y-ciudad/article/view/116>
- Alvarado, N. (2019). Gestión Curricular desde la visión del docente como constructor del currículo. Revista REDINE. 11 (1), 9-22. ISSN: 2244-7997. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.
<https://revistas.uclave.org/index.php/redine/article/view/1989/1069>
- Alzate, L. y Ríos, R. (2013). Consideraciones sobre administración del talento humano docente en la educación. Revista Senderos Pedagógicos, 4, pp. 91-105. <https://ojs.tdea.edu.co/index.php/senderos/article/view/269/261>
- Alzate, L. y Castañeda, J. (2020) Mediación pedagógica: Clave de una educación humanizante y transformadora. Una mirada desde la estética y la comunicación. Revista Electrónica Educare, 24 (1). Universidad Nacional. CIDE. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194162217021>
- Andachi, S. (2015). La Teoría de la Gestión del Talento Humano y el Análisis del Clima Institucional en el Colegio Metropolitano José Miller Salazar. (Tesis de Maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4636/1/T1693-MGE-Andachi-La%20teor%C3%ADa.pdf>
- Aravena, M., Kimelman, E., Micheli, B., Torrealba, R y Zúñiga, J. (2006). Investigación Educativa I. ISBN 956-8114-64-5.
<http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/123456789/4687>
- Arenas, V. y Fernández, T. (2009). *Formación pedagógica docente y desempeño académico de alumnos en la facultad de ciencias administrativas de la*

UABC. Revista de la Educación Superior. XXXVIII (2). ISSN: 0185-2760.
<http://www.scielo.org.mx/pdf/resu/v38n150/v38n150a1.pdf>

Arias, L. (2017). *Gestión Educativa y su relación con la práctica docente en instituciones educativas*. (Tesis de Licenciatura). Universidad INCA Garcilaso de la Vega: Perú.
http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1911/CARATULA_ARIAS%20CAHUANA%20LIDIA%20ISABEL.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública* ILPES/CEP AL.
https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf

Arroyo, J. (2001). *Incidencia de los indicadores en la calidad de la educación*. San José: Editorial de la Universidad de Costa Rica.

Barboza, I. (2018). *Gestión implementada en los Centros de Recursos para el Aprendizaje en el fortalecimiento de los hábitos de lectura para mejorar el proceso de enseñanza- aprendizaje de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar y Dr. Valeriano Fernández Ferráz*. (Tesis de Maestría). Universidad de Costa Rica, Costa Rica.

Batalloso Navas, J. (2006). *La Educación como responsabilidad social*. Editorial San Marcos. ISBN: 9972:34-70-7.
<https://core.ac.uk/download/pdf/249345793.pdf>

Brenes, V. (2010). *El desarrollo profesional de los docentes en servicio en Costa Rica: Un estudio exploratorio*. Tercer Informe del Estado de la Educación. San José C.R.

- Briceño, C. (2017). *Analizar Desde La Gestión El Estilo De Liderazgo De Las Gestoras Y Gestores Educativos En Los Centros Infantiles De La Universidad De Costa Rica Y Su Incidencia En La Cultura Organizacional*. (Tesis de Maestría). Universidad de Costa Rica, Costa Rica.
- Caicedo, V., y Acosta, A. (2012). *La gestión del talento humano y el ser humano como sujeto de desarrollo*. Revista Politécnica, 105-113.
- Camargo, M., Calvo, G., Franco, M.C, Vergara, M., Londoño, S., Zapata, F. y Garavito, C. (2004). *Las necesidades de formación permanente del docente. Educación y Educadores*. 7. Universidad de la Sábana, Colombia.
<https://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/550/643>
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina*. UNESCO
- Castellanos, R. y Ríos, M. (2010). *La formación docente desde la perspectiva de profesores y directivos*. Caso Fe y Alegría 25 de Marzo. Revista Iberoamericana de Educación / Revista Ibero-americana de Educação. 52 (5). ISSN: 1681-5653.
<https://rieoei.org/historico/deloslectores/3357Castellanos.pdf>
- Castillo, A. (2005). *Liderazgo administrativo: Reto para la persona directora de escuelas del siglo XXI*. Cuaderno de Investigación en la Educación, (20), 34-51.
- Castillo, E. (2006). *La formación continua de profesores con universidades chilenas. Una alianza que dinamiza el sistema educativo*. En Arellano, M. y Cerda, A. (Eds) Formación Continua de docentes: un camino para compartir 2000 – 2005 (págs. 45 – 56). Centro de Perfeccionamiento,

Experimentación e Investigaciones Pedagógicas del Ministerio de Educación, Chile. ISBN 956-292-123-9.

Castro, F. (2005). *Gestión curricular: Una nueva mirada sobre el currículum y la institución educativa*. Revista Horizontes Educativos. 10. <http://www.redalyc.org/pdf/979/97917573002.pdf>

Castro, R.; Morera, A. y Rojas, G. (2017). *Necesidades de formación permanente en educación para el desarrollo sostenible*. San José, C.R.: Ministerio de Educación Pública. Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano.

Castro, R.; Morera, A. y Rojas, G. (2018). *Formación permanente requerida por el personal profesional que labora en centros educativos del país*. San José, C.R.: Ministerio de Educación Pública. Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano.

Castro, L; Cortés, P; Guzmán, R; Lezcano, N; Mora, G y Rosales, F. (2015). *La Historia de la Matemática en el currículo de Matemáticas de Educación Secundaria en Costa Rica (1949 – 2012)*. (Seminario de Trabajo Final de Graduación para Obtener el Grado de Licenciatura). Universidad de Costa Rica, Costa Rica.

Cerdas, V.; García, J.; Torres, N. y Fallas, M. (2017). *Análisis de la gestión administrativa de centros educativos costarricenses: Percepción del colectivo docente y la dirección*. Revista Ensayos Pedagógicos, XII (2), 295-122. ISSN 1659-0104.

Cerdas, V.; Torres, V. y García, J. (2016). *Tendencias y desafíos de la administración educativa costarricense: La génesis de un proyecto*. Rev. Gestión de la Educación, 6 (2). ISSN: 2215-228. <http://dx.doi.org/10.15517/rge.v1i2.25495>

- Chapa, P. y Martínez, T. (2016). *La importancia de la actualización de conocimientos como parte de la formación del docente universitario*. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*. 4. ISSN 2007 – 8412. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjQwbDR3sbsAhWKjVvKHfAcDI84FBAWMAN6BAqGEAI&url=https%3A%2F%2Fwww.paq.org.mx%2Findex.php%2FPAG%2Farticle%2Fdownload%2F420%2F459&usq=AOvVaw1roZH5l0hmsO0LIXtMxUh9>
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Costa Rica. Constitución (1949). *Constitución Política de la República de Costa Rica*. San José: Imprenta Nacional, 2010.
- Delgado, S. (2019). *Perspectivas en torno a la formación docente y la posibilidad de una capacitación y actualización constante: una mirada desde los actores en una universidad mexicana*. *Revista Panorama*. 13(24). doi:<http://dx.doi.org/10.15765/pnrm.v13i24.1204>
- Dengo, M. (2011). *Educación Costarricense*. EUNED. ISBN 978-9968-31-874-7
- De Vincezi, A. y Tudesco, F. (2009). *La educación como proceso de mejoramiento de la calidad de vida de los individuos y de la comunidad*. *Revista Iberoamericana de Educación*. 49 (7). ISSN: 1681-5653. <https://rieoei.org/historico/deloslectores/2819Vicenzi.pdf>
- Díaz, J.; Morales, F. y Pino, I. (2009). *Gestión y Supervisión en el Centro de Educación Básica. Colección Pedagógica Formación Inicial de Docentes*

Centroamericanos de Educación Básica. 36. ISBN 978-9968-818-83-4.
https://ceccsica.info/sites/default/files/content/Volumen_36.pdf

Dirección General de Servicio Civil. (2015). *Área de Carrera Docente Manual Descriptivo de Clases Docentes*.
[http://www.dgsc.go.cr/ts_clase_docente/Clases%20Docentes/Director de Ensenanza General Basica 1 \(I y II ciclos\).pdf](http://www.dgsc.go.cr/ts_clase_docente/Clases%20Docentes/Director_de_Ensenanza_General_Basica_1_(I_y_II_ciclos).pdf)

Espinoza, M. (2018). *La formación de docentes para la educación media rural en Costa Rica: una tarea urgente*. Memoria del VIII Encuentro Internacional de la Red KIPUS. Profesión docente: valoración, formación inicial y permanente.
<https://redkipuscr.ucr.ac.cr/memoria/DataBase/DownloadFilePresentation.php?fileId=151>

Gallego, J. y Juncá, M. (2009). *Fuentes y sistemas de información*. Universitat Oberta de Catalunya. Editorial UOC. ISBN: 978-84-692-4639-9.
http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/241/5/Fuentes%20de%20informaci3n%20I_M3dulo%201_Fuentes%20y%20servicios%20de%20informaci3n.pdf

Garbanzo, G & Orozco, V. (2007). *Desafíos del sistema educativo costarricense: un nuevo paradigma de la administración de la educación*. Revista Educación 31(2). ISSN: 0379-7082.
<http://www.redalyc.org/pdf/440/44031207.pdf>

Gimeno, S. (2013). *En busca del sentido de la educación*. Recuperado de
<http://www.digitaliapublishing.com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr:2048/visor/24051>

Guelmes, E., y Nieto, L. (2015). *Algunas reflexiones sobre el enfoque mixto de la investigación pedagógica en el contexto cubano*. Revista Universidad y Sociedad [seriada en línea], 7 (2). pp. 23-29. <http://rus.ucf.edu.cu/>

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta. ed.) McGraw Hill. ISBN: 978-1-4562-2396-0
- Hernández, G. y Fernández, J. (2018). *La planificación estratégica e indicadores de calidad educativa*. Revista Nacional de Administración, 9 (1), 69-86.
<https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/2756/4293>
- Historia de la Facultad de Educación de la Universidad de Costa Rica.
<https://facultadeduccion.ucr.ac.cr/index.php/es/facultad/historia>
- Imbernon, F., Canto, P. J. (julio-diciembre, 2013). *La formación y el desarrollo profesional del profesorado en España y Latinoamérica*. Sinéctica, 41.
<http://www.sinectica.iteso.mx/articulo/?id=41>
- Labarrere, A. (2008). *Bases Conceptuales de la Mediación y su Importancia Actual en la Práctica Pedagógica*. SUMMA Psicología UST, 5 (2), 87 – 96. ISSN 0718-0446.
- Lepeley, M. (2003). *Gestión y calidad en educación*. México: McGraw Hill.
- León, H. (2016). *Gestión de la planificación estratégica para el desarrollo profesional docente*. Revista Gestión de la Educación, 6 (1), 23-52. ISSN: 2215-2288. DOI: <http://dx.doi.org/10.15517/rge.v1i1.22719>
- Ley Fundamental de Educación, Ley N° 2160. (1957) http://www.oei.es/quipu/costarica/Ley_2160.pdf
- Ley sobre la Creación del Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano, Ley N° 8697. (2009).
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=64758&nValor3=75288&strTipM=TC

- López, E. & Corbella, M. (2000). *Derechos humanos y educación. España: Universidad Nacional de Educación a Distancia*. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/sibdilibrosp/Doc?id=10647514&ppg=171>
- Loría, A. (2017). *Practica Dirigida De Sensibilización e Inducción al Personal Docente desde la Dimensión Administrativa de Gestión del Talento Humano para el Aseguramiento de la Calidad Educativa en la Primaria de La Unidad Pedagógica José Rafael Araya Rojas durante el Periodo Lectivo 2016*” (Tesis de Maestría). Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica. <https://repositorio.uned.ac.cr/handle/120809/1803>
- McMillan, J y Schumacher, S. (2005). *Investigación educativa. Una introducción conceptual*. (5ª edición). Pearson Educación. S.A. ISBN: 978-84-369-4440-2.
- Malca, V. (2019). *Gestión de la Capacitación de una Institución Educativa particular del Nivel Inicial del distrito de San Miguel: Sistematización de la experiencia implementada en la organización educativa durante el período 2014-2017* (Tesis de Maestría). Pontifica Universidad Católica de Perú, Perú. <https://search-proquest-com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/docview/2409721343?accountid=28692>
- Manrique, A. (2016). *Gestión y diseño: Convergencia disciplinar*. Pensamiento y gestión. 40. ISSN 1657-6276. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n40/n40a06.pdf>
- Martínez, O. (2007). *El desarrollo profesional de los docentes de secundaria: Incidencia de algunas variables personales y de actuación profesional*. (Tesis Doctoral). <https://www.tdx.cat/handle/10803/5048#page=1>
- Martínez, L. (2012). *Administración educativa*. Red Tercer Milenio. http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Educacion/Administracion_educativa.pdf

- Martínez, B. (2016a). *Cronología de la educación costarricense* [recurso electrónico]. (1ª ed). San José: Imprenta Nacional.
- Martínez, M. (2016b). *Formación inicial de maestros: Una responsabilidad compartida*. Revista Bordon, 68 (2), 9 – 16. e-ISSN: 2340-6577. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5422156.pdf>
- Medina, C. y Niyanya, E. (2019). *La Gestión de Talento Humano y el Desempeño Docente en dos Instituciones Educativas de Lima Metropolitana* (Tesis de Maestría). Universidad Marcelino Champagnat, Perú. [https://repositorio.umch.edu.pe/bitstream/handle/UMCH/3017/82.%20Tesis%20\(Medina%20%20y%20Ninanya\).pdf;jsessionid=DE49CB16DCCBBCE69FA366E3D65226AA?sequence=1](https://repositorio.umch.edu.pe/bitstream/handle/UMCH/3017/82.%20Tesis%20(Medina%20%20y%20Ninanya).pdf;jsessionid=DE49CB16DCCBBCE69FA366E3D65226AA?sequence=1)
- Mendoza, L. (2010). Análisis de la incidencia del trabajo realizado por los asesores específicos en las Escuelas Unidocentes. Revista Gestión Educativa. ISSN:2215-2288.
- Ministerio de Educación Pública [MEP]. (2014). *Gestión 10. Planificación Integral para el Mejoramiento Continuo*. San José, Costa Rica: MEP.
- Ministerio de Educación Pública [MEP]. (2015). *Fundamentación Pedagógica de la transformación curricular: Educar para una nueva ciudadanía*. Costa Rica:
Autor. <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/documentos/transf-curricular-v-academico-vf.pdf>
- Montecinos, C. (2004). Desarrollo Profesional Docente y Aprendizaje Colectivo. Psicoperspectivas, Revista de la escuela de psicología facultad de filosofía y educación pontificia. Universidad Católica de Valparaíso, II, pp. 105 – 128.
<https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/File/6/6>

- Morera, A. (2020). *Estrategias de formación para el personal docente*. San José, C.R.: Ministerio de Educación Pública. Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano. https://idp.mep.go.cr/sites/all/files/idp_mep_go_cr/publicaciones/estrategias_de_formacion_del_personal_docente_0.pdf
- Mosquera, D. (2018). *Análisis sobre la Evaluación de la Calidad Educativa en América Latina: Caso Colombia*. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, 2018, 11(1), 43-55. <https://doi.org/10.15366/riee2018.11.1.003>
- Paredes, J. (2016). *Formación Continua y Desempeño Docente en el Logro de Aprendizaje en Estudiantes de Educación Secundaria* (Tesis doctoral). Universidad Nacional del Altiplano Puno en Perú. Perú. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/6316>
- Peñaloza, L.; Panchí, V. y Castro, D. (2018). *Desarrollo del talento humano como estrategia para la formación de docentes universitarios*. Revista RedC, 1 (1). ISSN: 2594-2824
- Pozner, Pilar. (2000). *Gestión educativa estratégica* (Módulo 2 de la serie). Buenos Aires, Argentina: IIPPE/UNESCO.
- Programa Estado de la Nación (2017). *Sexto Informe Estado de la Educación / PEN*.—1 ed. – San José, Costa Rica.
- Programa Estado de la Nación (2019). *Séptimo Informe Estado de la Educación / PEN*.—7 ed. – San José C.R. :Masterlitho. 2019
- Programa Estado de la Nación (2023). *Noveno Estado de la Educación / PEN*.—9 ed. – San José C.R.:CONARE
- Quiroz, L. (2015). *Fortalecimiento de la Formación Continua de los Docentes desarrollado por El Municipio de Pisco - Región ICA* (Tesis de Maestría). Universidad Peruana Cayetano Heredia, Escuela de Posgrado Victor

Alzamora Castro, Perú.
<http://repositorio.upch.edu.pe/handle/upch/260?locale-attribute=en>

- Rico, A. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia*. 12 (1). ISSN: 2346-0806. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5377716>
- Rojo, G. (2012). *Gestión del Talento en los Docentes de un Centro de Formación Técnica* (Tesis de Maestría). Universidad Alberto Hurtado, Chile. <https://repositorio.uahurtado.cl/bitstream/handle/11242/5405/MGPORojo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ruiz, R. (2020). *El derecho a la educación: definiciones, normativas y políticas públicas revisadas*. (1 ed). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Eudeba: ISBN 978-950-23-3010-5. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ovXqDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1913&dq=educación+definición&ots=DpEqXs_sjk&sig=iiQuXVknEUaF6WvIF5zrhtp7m6E#v=onepage&q=educación%20definición&f=false
- Salas, F. (2003). *La administración educativa y su fundamentación epistemológica*. *Revista Educación*. 27(1). ISSN: 0379-7082. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=440/44027102>
- Telló, C. (2016). *Gestionar la escuela en Latinoamérica. Gestión educativa, realidad y política*. *Revista Paraguaya de Educación*, 1 (6), 15-29. ISSN 2305-1787.
- Torres, S. y Mejía, A. (2006). *Una visión contemporánea del concepto de administración: revisión del contexto colombiano*. *Cuadernos de Administración*. 19 (32): 111-33. ISSN 1900-7205. <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n32/v19n32a05.pdf>

- Torres, Z. (2014). *Teoría General de la Administración*. Grupo Editorial Patria. ISBN: 978-607-438-853-4. <https://editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074386196.pdf>
- Torres, E. (2015). *Gestión Educativa Y Su Relación Con La Práctica Docente En Las Instituciones Educativas Emblemáticas De La Ciudad De Puno – 2014 - Perú*. Comuni@ccion: Revista De Investigación En Comunicación Y Desarrollo, 6 (1), 56-64 ISSN: 2219-7168. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4498/449844869006>
- UNESCO. (julio de 2010). *Datos Mundiales de educación*. http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/Publications/WDE/2010/pdf-versions/Costa_Rica.pdf
- UNESCO (2014). *Enseñanza y aprendizaje: Lograr la calidad para todos*. París, Francia: Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. <http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002261/226159s.pdf>
- Vargas, I. (2008). *Análisis de Cinco Desafíos en el Ejercicio de la Administración Educativa*. Actualidades Investigativas en Educación 8 (1). ISSN 1409-4703. 10.15517/aie.v8i1.9307.
- Volante, P., Bogolasky, F; Derby, F. y Gutiérrez, G. (2015). *Hacia una teoría de acción en gestión curricular: Estudio de caso de enseñanza secundaria en matemática*. Psicoperspectivas: Individuo y Sociedad. 14 (2). <https://scielo.conicyt.cl/pdf/psicop/v14n2/art10.pdf>
- Zamora, I. (2017). *Análisis de la Gestión Curricular del Jardín de Niños Turrialba, del Circuito Escolar 02 de la Dirección Regional de Turrialba*. (Tesis de Maestría). Universidad de Costa Rica, Costa Rica.
- Zavala, P. (2014). *Gestión escolar e innovación educativa en Instituciones de Educación básica* (Tesis de Maestría). Instituto Tecnológico de Monterrey,

México.

<https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/621252/Tesis%20Patricia%20Zavala%20Corona.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

ANEXOS

Anexo 1. Guía de entrevista dirigida a la persona directora del centro educativo.



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

PPCEdu Programa de Posgrado en
Ciencias de la Educación

Universidad de Costa Rica
Escuela de Administración Educativa
Sistema de Estudios de Posgrado
Maestría Profesional en Ciencias de la Educación con Énfasis en Administración Educativa

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTOR DEL CENTRO EDUCATIVO

Estimado (a) funcionario (a):

A continuación se presenta una guía de entrevista relacionada con el Trabajo Final de Investigación Aplicada “Análisis de la Gestión Administrativa para la implementación de los procesos de formación continua del personal docente de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar, Circuito 02, Dirección Regional de Educación de Turrialba”. La información que se brinde será utilizada con absoluta confidencialidad y únicamente para efectos de esta investigación, por tanto se espera que las respuestas brindadas se realicen con mayor sinceridad y confianza, y de antemano se agradece su importante aporte para el desarrollo de este trabajo de investigación.

I Parte. Aspectos generales.

En cuanto a su experiencia como gestor (a) de un centro educativo:

- 1.1. ¿Cuánto tiempo tiene de ejercer en este centro educativo?
- 1.2. ¿Cuál es su nivel académico?
- 1.3. ¿Ha dirigido otros centros educativos con características similares?

II PARTE. Estrategias implementadas por parte de la persona gestora para favorecer los procesos de formación continua.

- 2.1. Se contempla dentro del Plan Anual de Trabajo de la institución un programa o plan que fomente la formación continua o permanente del personal docente, en las diferentes áreas disciplinares
- 2.2. Con respecto a las estrategias o actividades de formación continua ¿son promovidas por el centro educativo?
- 2.3. Con respecto a las estrategias o actividades de formación continua ¿cuáles son las principales limitantes que interfieren en su desarrollo?
- 2.4. Con respecto a la periodicidad para desarrollar actividades de formación docente ¿Qué tan frecuente pueden generarse estos espacios?
- 2.5. Sobre las actividades de formación docente promovidas por el centro educativo, ¿cuáles instituciones u organizaciones son las que las facilitan o imparten?
- 2.6. Sobre las actividades de formación docente promovidas por el centro educativo, ¿cuáles son las temáticas o el enfoque bajo el que se desarrollan?
- 2.7. Sobre las actividades de formación continua del personal docente promovidas por el centro educativo, ¿cuáles son las modalidades utilizadas para desarrollarlas (virtuales, presenciales o semipresenciales)?

III PARTE. Factores y dificultades que intervienen en los procesos de formación continua en el personal docente.

- 3.1. Con respecto a la comunicación en el centro educativo ¿Existe comunicación asertiva sobre diferentes actividades de formación continua disponibles para el personal docente?
- 3.2. De los diferentes medios o plataformas disponibles ¿cuáles se utilizan para difundir la información sobre actividades de formación continua?

- 3.3. Como director del centro educativo ¿Brinda algún tipo de facilidad al personal a su cargo como incentivo para que participen de actividades de formación continua?
- 3.4. Con respecto al tiempo disponible para los procesos de formación continua, ¿cuál es el rango de tiempo al que pueden acceder los docentes a su cargo para participar de estos procesos?
- 3.5. Como director del centro educativo ¿Cuál o cuáles estrategias de motivación son utilizadas para que el personal docente pueda participar de actividades de formación continua?

IV Parte. Oportunidades de mejora para la implementación de estrategias, recursos, seguimiento y control de los procesos de formación continua.

- 4.1. Como director del centro educativo
¿Existen en la institución educativa diferentes mecanismos que permitan dar seguimiento y control sobre los procesos de formación continua en los que se participa?
¿Cuáles recursos para el seguimiento y control de los procesos de formación continua aplica en la institución?

Muchas gracias por su colaboración

Anexo 2. Cuestionario dirigido a docentes del centro educativo



PPCEdu Programa de Posgrado en
Ciencias de la Educación

Universidad de Costa Rica
Escuela de Administración Educativa
Sistema de Estudios de Posgrado
Maestría Profesional en Ciencias de la Educación con Énfasis en Administración Educativa

CUESTIONARIO DIRIGIDO A DOCENTES DEL CENTRO EDUCATIVO

Estimado (a) funcionario (a):

A continuación se presenta un cuestionario relacionado con el Trabajo Final de Investigación Aplicada “Análisis de la Gestión Administrativa para la implementación del personal docente de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar, Circuito 02, Dirección Regional de Educación de Turrialba”. La información que se brinde será utilizada con absoluta confidencialidad y únicamente para efectos de esta investigación, por tanto se espera que las respuestas brindadas se realicen con mayor sinceridad y confianza, y de antemano se agradece su importante aporte para el desarrollo de este trabajo de investigación.

Para completar el cuestionario, sírvase dirigirse al siguiente enlace:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeltPflMEpccxHyLWo5atToYXpjfg0LNMFFMld4N7dP8kl7A/viewform?usp=pp_url

¡Muchas gracias por sus colaboración!

I Parte. Aspectos Generales.

En cuanto a su experiencia como docente (a) del centro educativo.

1.1. ¿Cuánto tiempo tiene de ejercer en este centro educativo?

- Menos de 1 año.
- De 1 a menos 3 años.
- De 3 a menos de 5 años.
- Más de 5 años.

1.2. ¿Cuál es su nivel académico?

- Bachillerato.
- Licenciatura.
- Maestría.
- Otro: _____.

1.3. ¿Labora en otras instituciones educativas?

- Sí. (pasé a la pregunta 1.4)
- No. (dirijase a la pregunta 1.5)

1.4. ¿En cuáles instituciones labora?

1.5. ¿Durante su proceso de formación inicial tuvo participación de actividades de formación continua?

- Sí. (pasé a la pregunta 1.6)
- No. (dirijase a la II Parte)

- 1.6.** Sobre las actividades en las que ha participado, ¿de qué temáticas o áreas disciplinares han correspondido?
- () Áreas básicas (Matemática, Español, Ciencias o Estudios Sociales).
 - () Idioma (Inglés u otro).
 - () Asignaturas complementarias (Artes plásticas e Industriales, Educación Física, Educación Musical, Informática Educativa u otras).
 - () Actualización en el planeamiento didáctico.
 - () Problemas de aprendizaje.
 - () Protocolos de actuación.
 - () Debidos procesos.
 - () Otras
-

II PARTE. Estrategias implementadas por parte de la persona gestora para favorecer los procesos de formación continua.

- 2.1.** ¿Se contempla dentro del Plan Anual de Trabajo de la institución un programa o plan que fomente la formación continua o permanente de los docentes, en las diferentes áreas disciplinares?
- () Sí.
 - () No.
- 2.2.** ¿Cuáles estrategias o actividades de formación continua son promovidas por el centro educativo?
- () Talleres.
 - () Conferencias.
 - () Congresos.
 - () Otras
-

2.3. ¿Con qué frecuencia se desarrollan actividades que propicien la formación continua del personal docente?

- Mensuales.
- Bimensuales
- Trimestrales.
- Anuales.

2.4. ¿Cuáles instituciones u organizaciones son las que las facilitan o imparten?

- Asesorías pedagógicas de la DRE.
- Fundación Omar Dengo.
- Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano.
- Universidades. ¿Cuáles? _____.
- Otras. _____.

2.5. ¿Cuáles son las temáticas o el enfoque bajo el que se desarrollan las diferentes actividades de formación continua?

- Necesidades Educativas Especiales.
- Estrategias didácticas.
- Evaluación.
- Tecnologías de la Información y Comunicación.
- Otras. Especifique: _____.

2.6. ¿Cuáles son las modalidades utilizadas para desarrollarlas?

- Virtuales.
- Presenciales.
- Bimodales.
- Otras. Especifique: _____.

III PARTE. Factores y dificultades que intervienen en los procesos de formación continua en el personal docente.

3.1. ¿Existe comunicación fluida sobre diferentes actividades de formación continua disponibles para el personal docente?

() Sí.

() No.

3.2. De las siguientes plataformas, seleccione la o las que se utilizan para enviar información relacionada sobre actividades de formación continua para el personal docente.

() Correo institucional.

() Circulares.

() WhatsApp.

() Facebook Institucional.

() Otras. Especifique: _____.

3.3. ¿Existe apertura o facilidades para que pueda participar de actividades de formación docente por cuenta propia?

() Sí.

() No.

3.4. Con respecto al tiempo disponible para los procesos de formación continua, ¿cuál es el rango de tiempo al que pueden acceder para participar de estos procesos?

- () De 1 a 3 horas semanales.
- () De 3 a 5 horas semanales.
- () De 5 a 8 horas semanales.
- () Más de 8 horas semanales.
- () Otras. Especifique: _____.

3.5. ¿Cuál o cuáles estrategias de motivación son utilizadas para que el personal docente pueda participar de actividades de formación docente?

IV Parte. Oportunidades de mejora para la implementación de estrategias, recursos, seguimiento y control de los procesos de formación continua.

4.1. ¿Existen en la institución educativa diferentes mecanismos que permitan dar seguimiento y control sobre los procesos de desarrollo del talento humano y su incidencia en la mediación pedagógica?

- () Sí.
- () No.

4.2. De los siguientes mecanismos para seguimiento y control, seleccione las que usted conoce o ha aplicado.

() Informe de participación en capacitaciones.

() Informe sobre aplicación de las metodologías impartidas en las capacitaciones en las clases.

() Visita de clase.

() Ampliación de los conocimientos mediante capacitación a otros funcionarios del centro educativo.

() Otras. Especifique:

Muchas gracias por su colaboración

Anexo 3. Guía de grupo focal



PPCEdu Programa de Posgrado en
Ciencias de la Educación

Universidad de Costa Rica
Escuela de Administración Educativa
Sistema de Estudios de Posgrado
Maestría Profesional en Ciencias de la Educación con Énfasis en Administración Educativa

GUÍA DE GRUPO FOCAL DIRIGIDO A DIRECTOR Y DOCENTES DEL CENTRO EDUCATIVO

Estimado (a) funcionario (a):

Buenos días/tardes. Mi nombre es Leonel Castro Soto y estoy realizando un estudio denominado “Análisis de la Gestión Administrativa para la implementación del personal docente de la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar, Circuito 02, Dirección Regional de Educación de Turrialba”, que corresponde a un Trabajo Final de Investigación Aplicada con miras a obtener el grado de Maestría Profesional en Ciencias de la Educación con Énfasis en Administración Educativa.

La idea es poder profundizar algunos aspectos vinculados con “Oportunidades de mejora para la implementación de estrategias, recursos, seguimiento y control de los procesos de formación continua” que pueden aplicar en la Escuela Jenaro Bonilla Aguilar.

Cabe aclarar que La información que se brinde será utilizada con absoluta confidencialidad y únicamente para efectos de esta investigación, por tanto se espera que las respuestas brindadas se realicen con mayor sinceridad y confianza.

Para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. Tomar notas a mano demora mucho tiempo y se pueden perder cuestiones importantes. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación es sólo a los fines de análisis.

¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

I Parte. Formación continua.

Si yo les digo “formación continua” ¿qué se les viene a la mente? ¿cuáles deben ser sus características? ¿cuáles alcances debería tener? ¿qué tan necesarios son los procesos de formación continua?

Como docentes ¿participan en la organización de procesos de formación continua que se gesten desde el centro educativo?

¿Han recibido procesos de formación continua en los últimos cursos lectivos? ¿Sobre qué temáticas? ¿En qué áreas se han capacitado? ¿Cuáles modalidades se usan en estos procesos de formación continua?

II Parte. Evaluación de los procesos de formación continua.

¿Cuándo participan de procesos de formación continua existe algún mecanismo que permita evaluar estos procesos? ¿cuáles estrategias de evaluación se utilizan? ¿cuál es el enfoque de esa evaluación?

Al ser partícipes en procesos de formación continua existen cuatro tipos de evaluación posibles: de reacción (indaga sobre la opinión de los participantes), de aprendizaje (se ejecuta durante la capacitación, para indagar el nivel de conocimiento adquirido), de desempeño (centra su atención en observar el

desempeño de los participantes posterior a la capacitación) o de resultados (determina si la persona capacitada logró modificar la productividad en su trabajo, es decir, qué beneficios para la organización se derivan después de la capacitación) (Valencia, 2008).

De los anteriores ¿Cuál de estos considera que se aplica generalmente?

III Parte. Oportunidades de mejora para la implementación de estrategias, recursos, seguimiento y control de los procesos de formación continua.

A nivel del centro educativo, ¿cómo se podría evaluar el alcance de los procesos de formación continua? ¿Cuáles estrategias consideran que puedan aplicarse para dar seguimiento a los procesos de formación continua en los que participan?