

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

GESTIÓN CURRICULAR DEL CENTRO EDUCATIVO JORGE DEBRAVO DE
TURRIALBA PARA MEJORAR LA MEDIACIÓN PEDAGÓGICA EN EL
PROCESO DE APRENDIZAJE DE LA PERSONA ESTUDIANTE.

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 por el grado y título de Maestría Profesional en Administración
Educativa

MARIELA VÁSQUEZ FUENTES

Sede del Atlántico, Turrialba
2024

DEDICATORIA

*Primeramente, a Dios por su enorme bondad
y por las oportunidades que ha puesto en mi
camino.*

*A mi familia que es mi pilar más grande,
quienes me acompañaron, me motivaron y me
apoyaron incondicionalmente en este
proceso.*

*A mis amigos que me motivaron y alentaron
para lograrlo.*

AGRADECIMIENTOS

Agradecimiento especial a

Mis padres y mi hermano, que siempre han estado conmigo en cada momento.

M.A.E. Karla Madrigal Rodríguez por el gran apoyo, la guía y la motivación que me brindó desde el primer momento. Por su enorme dedicación y paciencia en este proceso.

M.A.E. Francisco Pérez Zamora por el apoyo, por la motivación y la colaboración para alcanzar el objetivo.

Dra. Carol Morales Trejos por sus aportes y sugerencias durante el proceso.

A las personas participantes del Centro Educativo Jorge Debravo por su disposición y aporte en este proceso.

A todos los que de alguna u otra forma fueron parte de este proceso de crecimiento.

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

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

M.A.Ed. Karla Johana Madrigal Rodríguez
Profesora Guía

M.A.Ed. Francisco Pérez Zamora
Lector

Dra. Carol Graciela Morales Trejos
Lectora

Dra. Adriana Venegas Oviedo
Directora
Programa de Posgrado en Ciencias de la Educación

Mariela de los Ángeles Vásquez Fuentes
Sustentante

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
TABLA DE CONTENIDO.....	v
RESUMEN.....	ix
LISTA DE TABLAS	x
LISTA DE FIGURAS.....	xi
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xii
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1 Presentación	1
1.2 Antecedentes contextuales	1
1.3 Justificación del problema y su importancia	5
1.4 Construcción y argumentación del problema de investigación	13
1.5 Objetivos generales y específicos	21
1.5.1 Objetivos Generales	21
1.5.2 Objetivos Específicos	21
CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL.....	23
2.1 Presentación	23
CAPÍTULO III. ESTADO DEL ARTE.....	27
3.1 Presentación	27
3.2 Investigaciones Internacionales	27
3.3 Investigaciones nacionales	36
3.4 Aportes metodológicos y teóricos en relación con el objeto de estudio.....	44
CAPÍTULO IV. MARCO TEÓRICO	477
4.1 Presentación	47
4.2 Educación	47
4.3 Administración	50
4.4 Administración de la educación.....	53
4.5 Gestión	56
4.6 Gestión Escolar.....	58
4.7 Gestión Curricular	60
4.8 Estrategias de Gestión Curricular.....	63

4.9	Influencia de las estrategias de gestión curricular	71
4.10	Funciones de la gestión curricular	76
4.11	Factores que intervienen en la gestión curricular	78
4.12	Proceso de aprendizaje.....	81
4.13	Mediación pedagógica	85
CAPÍTULO V. MARCO METODOLÓGICO.....		90
5.1	Presentación	90
5.2	Enfoque	90
5.3	Tipo de investigación	91
5.4	Método.....	93
5.5	Sujetos de estudio.....	94
5.6	Fuentes de información: primarias y secundaria	95
5.6.1	Fuentes primarias	96
5.6.2	Fuentes secundarias	96
5.7	Categorías de análisis.....	96
5.8	Técnicas e instrumentos	107
5.9	Procedimientos de recopilación y análisis de la información	109
5.9.1	Fase preparatoria	110
5.9.1.1	<i>Etapa reflexiva</i>	110
5.9.1.2	<i>Etapa de diseño de la investigación</i>	111
5.9.2	Etapa de trabajo de campo.....	111
5.9.2.1	<i>Acceso al campo</i>	111
5.9.2.2	<i>Recolección de los datos</i>	112
5.9.3	Fase analítica	112
5.9.4	Fase informativa	113
5.10	Alcances y limitaciones	113
5.10.1	Alcances de la investigación.....	113
5.10.2	Limitaciones de la investigación	114
5.11	Consideraciones éticas	114
CAPÍTULO VI. SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS....		115
6.1	Presentación	115
6.2	Caracterización de la población participante	115
6.3	Estrategias de gestión curricular	116

6.3.1	Estrategias de planificación curricular	117
6.3.2	Estrategias de organización curricular	121
6.3.3	Estrategias de seguimiento o monitoreo	124
6.3.4	Estrategias de evaluación	133
6.4	Influencia de las estrategias de gestión curricular de la dirección del Centro Educativo Jorge Debravo.	139
6.5	Factores que intervienen en la gestión curricular del Centro Educativo Jorge Debravo.	149
CAPITULO VII. CONCLUSIONES.....		157
7.1	Presentación	157
7.2	Estrategias de gestión curricular	157
7.2.1	Estrategias de planificación curricular	157
7.2.2	Estrategias de organización curricular	159
7.2.3	Estrategias de seguimiento o monitoreo	160
7.2.4	Estrategias de evaluación	161
7.3	Influencia de las estrategias de gestión curricular implementadas por la dirección en la mediación pedagógica	162
7.4	Factores que intervienen en la gestión curricular	164
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		166
CAPÍTULO VIII. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....		178
8.1	Introducción	178
8.2	Justificación	179
8.3	Marco teórico	181
8.3.1	Mediación pedagógica	181
8.3.2	Gestión Curricular.....	182
8.3.3	Estrategias de planificación curricular.....	185
8.3.4	Estrategias de seguimiento o monitoreo.....	188
8.3.5	Estrategias de Evaluación	190
8.3.6	Plan Anual de Trabajo (PAT).....	191
8.4	Objetivos de la propuesta.....	193
8.4.1	Objetivo general	193
8.4.2	Objetivos específicos.....	193
8.5	Planteamiento de la propuesta.....	194
8.5.1	Etapa I.....	197

8.5.2	Etapa II	203
8.5.3	Etapa III	207
8.5.4	Evaluación de las sesiones de trabajo sobre sensibilización y sobre la propuesta.....	213
8.5.5	Desafíos y soluciones.....	215
8.5.6	Alcance de la propuesta	217
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	219
	ANEXOS	222

RESUMEN

La investigación se orientó a partir del siguiente objetivo general: analizar la gestión curricular del Centro Educativo Jorge Debravo de Turrialba, para mejorar la mediación pedagógica en el proceso de aprendizaje de la persona estudiante. Asimismo, en el trabajo se plantea la elaboración de una propuesta que busca fortalecer la gestión curricular orientada a la mejora de la mediación pedagógica.

Seguidamente, se plantearon cuatro objetivos específicos, los cuales se detallan a continuación: describir las estrategias de gestión curricular que implementa la dirección del Centro Educativo Jorge Debravo en la mediación pedagógica docente; determinar la influencia de las estrategias de gestión curricular implementadas por la dirección del Centro Educativo Jorge Debravo en la mediación pedagógica docente; identificar los factores que intervienen en la gestión curricular del Centro Educativo; finalmente, diseñar una propuesta que fortalezca las estrategias de la gestión curricular en el Centro Educativo Jorge Debravo, para la mejora de la mediación pedagógica en el proceso de aprendizaje de la persona estudiante.

El enfoque de la investigación es cualitativo y se trabajó bajo el método de estudio de casos. Los resultados se obtuvieron a través de entrevistas semiestructuradas dirigidas al personal docente, la persona directora y a un grupo de enfoque integrado por estudiantes de secundaria.

A partir de los resultados obtenidos, se presenta una propuesta para guiar y apoyar a la persona directora en fortalecer las estrategias de gestión curricular, con el fin de mejorar la mediación pedagógica docente.

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Población participante en la investigación.....	95
Tabla 2. Estrategias de gestión curricular que implementa la dirección del Centro Educativo Jorge Debravo.....	97
Tabla 3. Influencia de las estrategias de gestión curricular de la dirección del Centro Educativo Jorge Debravo.	102
Tabla 4. Factores que intervienen en la gestión curricular del Centro Educativo Jorge Debravo.	105
Tabla 5. Estrategias de seguimiento o monitoreo.	124
Tabla 6. Formato del Plan Anual de Trabajo Curricular (PATC).....	201
Tabla 7. Instrumento del proceso de seguimiento.....	209
Tabla 8. Instrumento para el proceso de evaluación.....	210
Tabla 9. Guía de preguntas para utilizar en formularios de google.	211
Tabla 10. Evaluación de las sesiones de trabajo sobre sensibilización.....	214
Tabla 11. Evaluación de la propuesta.	215
Tabla 12. Desafíos durante el desarrollo de la propuesta y posibles soluciones.	216

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estrategias de planificación curricular.	118
Figura 2. Estrategias de organización curricular.....	121
Figura 3. Otras estrategias de seguimiento o monitoreo.	127
Figura 4. Acompañamiento al encontrar alguna debilidad y seguimiento en las tareas o actividades que se realizan en el Centro Educativo, para el logro de los objetivos institucionales.	129
Figura 5. Estrategias que implementa la gestión para mejorar la mediación pedagógica docente.....	130
Figura 6. Estrategias de evaluación.	133
Figura 7. Otras estrategias de evaluación.	135
Figura 8. Estrategias de gestión curricular desarrolladas en el Centro Educativo Jorge Debravo.	137
Figura 9. Influencia de las estrategias de gestión curricular en el Centro Educativo.	140
Figura 10. Aportes o recomendaciones brindadas a la gestión del Centro Educativo.	143
Figura 11. Influencia de la gestión curricular en el desempeño docente y la calidad educativa.	144
Figura 12. Acciones que podría implementar la dirección para mejorar la mediación pedagógica docente.....	146
Figura 13. Factores que intervienen en la gestión curricular.	150
Figura 14. Otros factores que intervienen en la gestión del Centro Educativo Jorge Debravo.	152
Figura 15. Esquema de la propuesta.	196
Figura 16. Resumen primera etapa de la propuesta.	203
Figura 17. Segunda etapa de la propuesta.	207
Figura 18. Tercera etapa de la propuesta.	213

LISTA DE ABREVIATURAS

Ministerio de Educación Pública [MEP]

Centro Educativo Jorge Debravo [CEJDB]

Programa Estado de la Nación [PEN].

Colegio de Licenciados y Profesores en Filosofía, Letras, Ciencias y Artes,
[COLYPRO].

Universidad Estatal a Distancia [UNED].

Banco Mundial [BM].

Banco Interamericano de Desarrollo [BID].

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]

Organización de las Naciones Unidas para Educación, la Ciencia y la Cultura
[UNESCO].

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF].

Plan Anual de Trabajo [PAT].

Plan Anual de Trabajo Curricular [PATC].

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Presentación

En este apartado se abordará el objeto de estudio, partiendo de los antecedentes, tanto nacionales como internacionales, que se han tratado sobre el tema. Además, se encontrará la justificación e importancia del trabajo, las interrogantes, los objetivos generales y específicos del estudio.

1.2 Antecedentes contextuales

El objetivo de la educación radica en la formación de individuos; no obstante, en los últimos años esta ha sido afectada debido a diversos factores que han intervenido directamente en el desarrollo y el aprendizaje de las personas estudiantes a nivel mundial. Lo que ha provocado que, a través de los años, se hayan presentado diversas problemáticas que dificultan la optimización del aprendizaje y, por tanto, intervienen en la calidad educativa, así como en el alcance del éxito escolar, como lo explica Castillo y Gamboa (2012):

Son muchos los problemas que “carcomen” a la educación actual: fracaso escolar, violencia en las aulas, elevados índices de deserción y repitencia, carencia de valores, desigualdad en el acceso a los distintos niveles educativos, falta de recursos económicos, de infraestructura y personal docente calificado, desigualdad entre zonas rurales y urbanas, entre la educación pública y privada, desmotivación, indisciplina, currículos desactualizados y poco atractivos, inequidad de género, bajos niveles de aprendizaje, poco o nulo uso de las tecnologías de la información y comunicación, carencia en la sistematización de la información, entre otros. Estas dificultades han sido el foco de atención de los distintos

gobiernos, docentes, padres de familia y demás actores del proceso educativo, lo que ha llevado a la formulación de algunas acciones para contrarrestarlas. (p. 58)

Los factores anteriormente citados son la raíz de los principales obstáculos que desafían el objetivo de alcanzar este fin primordial de la educación. Es por lo que necesitan ser atendidos de forma inmediata y eficiente por las entidades encargadas, para que se asegure una verdadera reducción de las brechas en el ámbito educativo.

Costa Rica no ha escapado de este panorama retador, lo cual ha provocado que los centros educativos se encuentren en constante análisis y revisión de diversos escenarios por parte de las autoridades, con la finalidad de modificar la realidad en las instituciones educativas del país. El Ministerio de Educación Pública (MEP, 2008) afirma que:

El mejoramiento de la calidad de la educación debe darse mediante una visión que parte del centro educativo como eje de la educación, descansa fundamentalmente en la participación activa, creativa, crítica, decisoria y comprometida de los y las estudiantes, de sus familias, de quienes en el centro educativo ejercen las funciones docentes, técnico-docentes y administrativo-docentes y de la comunidad donde está inserto. (p.13)

De esta forma, el mejoramiento en la calidad de la educación implica, necesariamente, que “la acción transformadora permee el campo administrativo, la estructura y la organización” (MEP, 2008, p. 17).

La única manera de lograr una gestión adecuada que cumpla con la política educativa es que los funcionarios administrativos de las instituciones

tengan un desempeño integral en el Centro Educativo, esto contribuye a fomentar la armonía y la productividad entre sus colaboradores. Tener discernimiento y ética es fundamental para poder solucionar inconvenientes y promover un ambiente sano de trabajo. Castro (2016) lo explica en seguida:

Velar por la prestación de servicios de calidad en todo el ámbito regional e institucional, mediante los que se logre satisfacer las necesidades de los diferentes usuarios del sistema educativo, sean estudiantes, padres y madres de familia, miembros de la comunidad o funcionarios (as) internos (as) del MEP, lo cual repercute en la calidad de la educación costarricense.
(p.48)

En el ámbito de la educación, la gestión curricular está directamente relacionada con el proceso pedagógico que, a su vez, constituye el eje central de la gestión educativa, evidenciando la importancia que tiene el desempeño idóneo de las autoridades administrativas de las instituciones para estas mismas y para el aprendizaje de las personas estudiantes. De acuerdo con el Programa de Estado de la Nación (PEN, 2021) “velar por la aplicación del currículo, las formas de enseñanza en el aula, la evaluación y el desarrollo profesional docente” (p.238) son actividades que debe realizar el director como parte de sus funciones delegadas.

Por tanto, la gestión curricular implica un desarrollo considerable de habilidades, tales como el uso de prácticas adecuadas en el área curricular, tener una orientación correcta a la hora de optimizar los mecanismos utilizados en el proceso de enseñanza-aprendizaje y, uno de los más importantes, identificar los

factores internos y externos que afecten el desarrollo del currículo educativo y del aprendizaje de los estudiantes (PEN, 2021).

El sistema educativo presenta numerosos retos que en el siglo pasado eran inexistentes; por ejemplo, la globalización, la expansión digital y la tecnología. Estos factores han desarrollado nuevas exigencias en el ámbito educativo que deben ser esencialmente abordadas desde la gestión curricular, demostrando la necesidad que tienen los directores de estar en constante actualización, lo cual abarca un espectro tan amplio que se extiende desde el área administrativa hasta el acercamiento a las comunidades educativas, el conocimiento de las necesidades que tienen los estudiantes, padres de familia y docentes que laboran para la institución y, fundamental también, la identificación de cuáles son las debilidades en el proceso de enseñanza.

Lo anterior, con la finalidad de obtener una visión integral sobre las debilidades y amenazas que se presentan en la institución. Desde esta visión, se puede decir que la eficacia y la eficiencia de los funcionarios administrativos:

se determinará también por la capacidad de generar espacios de desarrollo organizacional, por la adecuada administración del recurso humano, por la mejora en la capacidad de gestión de los centros educativos y por las estrategias implementadas que permitan verificar la satisfacción de los usuarios, sean internos o externos. (Castro, 2016, p. 48)

Por ende, tener buen clima organizacional permitirá al docente y padres de familia brindar a los estudiantes mejores herramientas para que se desenvuelvan de forma óptima y adecuada.

Por ello es importante analizar si la gestión curricular del Centro Educativo Jorge Debravo de Turrialba está implementando un proceso adecuado para mejorar la mediación pedagógica en el proceso de aprendizaje de la persona estudiante y el desarrollo de un ambiente adecuado para el quehacer docente.

1.3 Justificación del problema y su importancia

El ser humano como ser social se encuentra integrado dentro de una sociedad, en la cual busca desarrollarse a nivel personal, profesional, emocional y general, con el fin de lograr desenvolverse en los diferentes contextos. Actualmente, los individuos están inmersos en sociedades más dinámicas, experimentando cambios constantes como así lo menciona Castillo y Gamboa (2012):

A lo largo de la historia de la humanidad han existido fenómenos que han cambiado la perspectiva de sociedad y de mundo del ser humano, provocando rupturas de paradigma en el campo científico y tecnológico y, en general, en el conocimiento mundial. (p.57)

Estos cambios afectarán ámbitos como el social, político, económico, cultural y educativo, provocando que las necesidades de los individuos también varíen, por lo tanto, se debe buscar la forma de satisfacerlas para lograr un desarrollo integral de la persona.

Por su parte, la educación lleva a cabo diversas acciones dentro de la sociedad, tales como conservar la cultura de un determinado grupo que será transmitido por generaciones, brindar a los individuos herramientas para la

utilización del conocimiento y su aprovechamiento en los diversos contextos, impulsar la producción y el desarrollo de diversas comunidades, entre otros.

Por lo tanto, los países deben promover los siguientes aspectos: que la educación sea igualitaria y equitativa, mejorar la inversión de los recursos, trabajar en nuevas políticas educativas que se ajusten a las necesidades de la sociedad, mejorar el aprovechamiento del conocimiento, fortalecer los espacios de enseñanza - aprendizaje, entre otros; estos son algunos de los retos que se presentan en la actualidad y que ameritan ser solventados por las autoridades educativas.

En esta misma línea de ideas, Castillo y Gamboa (2012) plantean que “Los gobiernos, por su parte, deben hacer de la educación una prioridad política; realizar más y mejor inversión; descentralizar los sistemas educacionales; centrar la atención en productos más que en la matrícula; y fortalecer la profesión docente” (p.59).

Se debe agregar que, en el ámbito educativo se presentan diversos dilemas relacionados con el mundo globalizado y con la revolución de la tecnología, los cuales exigen repensar en los procesos educativos de calidad, de manera que sean más dinámicos, creativos, integrales y amparados siempre con nuevos enfoques educativos que busquen desarrollar al máximo las potencialidades de la persona estudiante, en este sentido:

La globalización, por ejemplo, ha implicado reformas en la educación a nivel mundial. Las necesidades actuales requieren que la educación responda al mismo ritmo de las transformaciones sociales y culturales. Los ciudadanos del futuro deben ser formados para “enfrentarse” a una

totalidad compleja y esta debe orientarse a la formación de valores, de un individuo capaz de enfrentarse a las distintas dificultades y resolver problemas, de un ser más humano y con conciencia ambiental. (Castillo y Gamboa, 2012, p.55)

Al respecto, Garbanzo y Orozco (2008) señalan otro factor que enfrenta la educación debido al mundo globalizado:

La producción acelerada del conocimiento es una de estas variables y quizás la que más retos les ha puesto a los sistemas educativos en los últimos años. Hoy, más que nunca, el conocimiento, además de la capacidad que debe tener el individuo de adquirirlo, requiere también de la habilidad para su interpretación y aplicación responsable. (p.96)

Por tanto, la educación dentro de este escenario social complejo, desafiante y dinámico, debe trazarse caminos estratégicos claros que sean guía en la transformación del sistema educativo, donde el individuo pueda adquirir y utilizar el conocimiento de la manera más eficiente para aprovechar las oportunidades que le ofrece su entorno.

Sin embargo, a pesar de que se han intentado incorporar nuevas reformas en educación que estén armonizadas con la realidad política, social, cultural y económica de un país; estas no han generado el impacto necesario para lograr una transformación que cambie el sistema educativo, así como lo indica Castillo y Gamboa (2012):

Después de varias décadas de reformas educativas apenas se ha conseguido elevar los conocimientos y las competencias de los alumnos,

una escaza [sic] reducción de las desigualdades, fortalecimiento de la escuela pública (aún insuficiente) y una leve mejoría en la preparación del profesorado acorde con las nuevas demandas sociales y culturales. No parece que las reformas educativas impulsadas hasta aquí hayan logrado sus objetivos programáticos, por lo que sería necesario plantearse nuevas estrategias capaces de conseguir con mayor acierto sus finalidades. (p. 58).

Ante este panorama, es necesario reorientar el abordaje que se le brinda a las políticas educativas y curriculares, con el fin de lograr una transformación significativa del individuo y la sociedad, así como lo plantea el MEP en la Política Curricular: *Educar para una nueva ciudadanía* (2016), “Desarrollar políticas de estado en Educación para brindar una educación para la vida, que fomente la creatividad e innovación y potencie el desarrollo humano con equidad y sostenibilidad, en el contexto de centros educativos de calidad” (p.13). En este sentido, la interacción, el cumplimiento y la incidencia de estas políticas es un tema que atañe a todos los actores educativos, entre ellos, el personal docente y administrativo, estudiantes, familia y comunidad.

Para ello, se hace referencia a la administración educativa como la principal disciplina para el desarrollo de reformas en los centros educativos, es decir, su accionar está orientado a que los procesos de enseñanza y aprendizaje obtengan resultados de calidad según las políticas vigentes en un determinado contexto, es por esta razón que “elevar la capacidad de gestión de las organizaciones educativas representa el principal reto para la administración de la educación” (Garbanzo y Orozco, 2008, p.97).

De esta manera, es necesario reconocer que para lograr una educación de calidad que afronte y responda a las necesidades actuales de los seres humanos y de la sociedad se requiere de reformas educativas que orienten la tarea educativa y una gestión que vele por su cumplimiento.

En la actualidad, la gestión educativa se concibe como un elemento vital para alcanzar la calidad del desempeño de toda institución, es por tanto que:

El sistema educativo apoyará, mediante estrategias innovadoras, la labor de los directores y directoras de centros educativos, potenciando su gestión como autoridades educativas locales, de manera que sea flexible, innovadora, asertiva y que forme parte de la cultura de rendición de cuentas a la comunidad. (MEP, 2017, p.23)

Se destaca entonces, que una gestión eficiente por parte de la persona directora contribuirá con el cambio, la inclusión, la mejora y la calidad de los procesos de enseñanza – aprendizaje dentro de cada centro educativo.

Por su parte, una de las áreas primordiales dentro de la administración educativa es la gestión curricular. En esta, se ostenta todo el currículo y todas las acciones para llevarlo a cabo, mediante la integración de todos los actores educativos que inciden en el centro educativo y su contexto; de acuerdo con esto:

La temática del currículo constituye uno de los problemas actuales de mayor incidencia en la práctica educativa costarricense, se parte del hecho de que la implementación del currículo en la institución es un elemento esencial para el desarrollo del proceso de la enseñanza y el

aprendizaje. Por ello resulta ser un tema primordial en el trabajo de los profesionales de la gestión escolar y curricular. (Vargas, 2011, p.05)

En esta misma línea de ideas, García et al. (2018) manifiestan que el área curricular:

Cumple su papel de eje dinamizador de todo el quehacer del centro educativo. Aquí se entrelazan otras áreas, para tomar un norte en función del proceso de enseñanza-aprendizaje, que se constituye en la brújula que direcciona cualquier acción de la gestión del centro y se ajusta a la legislación del país de manera programada para el cumplimiento de los objetivos del sistema educativo. (p.05)

De acuerdo con lo anterior, esta área se encarga de comprender varias tareas que ayudan a potenciar la labor de las personas directoras dentro del centro educativo; asimismo, encaminan a las instituciones hacia la mejora y la calidad de la educación, procurando responder a las necesidades de cada contexto socioeducativo.

Es necesario considerar que la gestión curricular “debe sentar las bases del proceso educativo en la escuela, debe ser el punto de partida de una buena gestión educacional” (Salgado y Medel, 2015, p.13). Por tanto, debe estar estrechamente relacionada con el mejoramiento educativo, así como involucrar e interrelacionar todas las prácticas curriculares que se llevan a cabo en las instituciones educativas y asegurar la implementación de una propuesta curricular coherente al servicio que ofrece.

Ante este panorama, las personas directoras son clave fundamental dentro de los centros educativos, por lo que, el Colegio de Licenciados y Profesores en Filosofía, Letras, Ciencias y Artes (COLYPRO) y la Universidad Estatal a Distancia (UNED) mencionan que “las habilidades con que cuenten los equipos directivos potenciarán sus acciones y prácticas en beneficio de la institución educativa que dirijan” (2022, p. 60). Por ende, en su gestión se deben plantear estrategias que permitan el desarrollo de los objetivos pedagógicos y el progreso de los actores involucrados para obtener resultados positivos que generen un impacto en el centro educativo.

Aunado a esto, es necesario que las universidades se replanteen cómo es el proceso de formación de los futuros profesionales en administración educativa, para afrontar las crisis y los desafíos que se puedan presentar a nivel educativo y que puedan resolverse con una buena gestión educativa.

En este sentido, el Programa Estado de la Nación (2021), señala que:

Es urgente que las universidades avancen en los procesos para acreditar y autoevaluar las carreras vinculadas a la administración educativa, esto para asegurar la calidad y el desarrollo de liderazgos pedagógicos directivos en sus planes de formación inicial. (...) Finalmente, para cerrar la brecha entre la formación que ofrecen las universidades y lo que requiere el MEP, es imprescindible promover procesos de trabajo conjunto e intercambio de expectativas y necesidades entre estas instituciones, establecido en la Política Educativa, y que, según las entrevistas a encargados de carrera, es un tema pendiente. (p.241)

De acuerdo con lo anterior, es menester que la administración educativa cuente con personas profesionales preparadas para ejercer las funciones que demanda la gestión curricular, debido a su importancia en cada centro educativo. Algunos autores como Garbanzo y Orozco (2008), Castillo y Gamboa (2012), así como el Programa Estado de la Nación en su Octavo Informe del Estado de la Educación (2021), entre otros, mencionan a la gestión curricular como una dimensión fundamental que puede generar grandes cambios dentro del sistema educativo, esto con el fin de potenciar los procesos educativos desde la dinámica y la realidad del contexto en la que se encuentran inmersos; asumiendo la responsabilidad en cuanto al abordaje de las necesidades y los retos de una sociedad que cada vez se vuelve más cambiante y difícil. En esta línea, se alude que:

La administración curricular se complementa de los principios teóricos de la administración y de la teoría educativa, cuya interacción genera los principios curriculares fundamentales dentro de los componentes del proceso educativo, de manera que la administración curricular es la función más importante que tiene la administración de la educación. (Garbanzo y Orozco, 2008, p.100)

Por otra parte, se pretende abordar esta área de la administración educativa, debido a que existen pocos trabajos investigativos a nivel nacional sobre la gestión curricular y su impacto en la mediación pedagógica docente.

El papel de la persona docente ha sido clave dentro de los procesos educativos; aunado a ello, Cabrera y Bolívar (2020) expresan que “los educadores son cada vez más reconocidos como los actores principales en los

esfuerzos por alcanzar mejores resultados en la calidad de la educación” (p.206). Por ello, una de las tareas esenciales de la administración educativa es fortalecer las estrategias de gestión curricular, para brindar el seguimiento y el acompañamiento pedagógico oportuno, así como los recursos que necesite el cuerpo docente para ejercer su mediación pedagógica, es decir:

parte de la gestión del director es velar y garantizar un buen clima laboral, por lo que es meritorio aplicar estrategias que faciliten el trabajo en conjunto o de forma individual de los docentes en pro de mejorar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje que debe reinar en cada aula dentro de las instituciones. (Valles de Rojas et al., 2017, p.07)

En consecuencia, desde la administración educativa surge el desafío de implementar una gestión curricular que permita solventar las necesidades y demandas sociales de su entorno específico, con el objetivo de transformar y mejorar la calidad de los procesos de mediación pedagógica en los centros educativos del país, tanto públicos como privados.

En síntesis, esta investigación busca analizar la gestión curricular del Centro Educativo Jorge Debravo de Turrialba, en la mejora de la mediación pedagógica en el proceso de aprendizaje de la persona estudiante.

1.4 Construcción y argumentación del problema de investigación

Actualmente, los objetivos educativos priorizan lograr la calidad educativa en los centros de enseñanza, conseguir que la educación sea accesible para todos, equitativa y con igualdad de oportunidades para los individuos.

De acuerdo con lo anterior, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, s.f.) establece que “la educación es un derecho humano para todos, a lo largo de toda la vida, y que el acceso a la instrucción debe ir acompañado de la calidad” (párr. 02). Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados por los estados y diversos organismos a nivel mundial, tales como el Banco Mundial (BM), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), entre otros; aún existen brechas a nivel social y económico que han generado grandes limitantes en materia educativa en cuanto a calidad, equidad e igualdad.

Por otra parte, la educación a través de los años se ha convertido en un pilar fundamental, no solo para el desarrollo del ser humano, sino también para las sociedades. En relación con Castillo y Gamboa (2012) mencionan que:

La educación es un proceso permanente y dinámico que le brinda al individuo herramientas para su realización personal, que a la vez busca el perfeccionamiento de este, y la inserción consciente de la persona en un mundo social al inculcarle reglas, comportamientos, conocimientos, contenidos escolares, valores, entre otros, acordes al entorno cultural en cual se encuentra inmerso. (p.56)

Por consiguiente, la educación está en constante cambio e innovación, siendo necesario replantear la visión o perspectiva que se tiene del sistema

educativo y el rol de cada uno de los actores educativos que lo integran, así como de cada área que forma parte de este proceso.

Del mismo modo, se debe asumir una clara interpretación de la realidad del escenario en el que se encuentra inmersa la sociedad y en la cual la educación juega un papel importante en el ámbito social y económico de un país.

Es por esto que, para lograr lo anterior, es imprescindible que la administración de la educación oriente el accionar educativo y que la gestión que se ejerza en las instituciones sea eficiente y eficaz. En concordancia con Garbanzo y Orozco (2007), la gestión se enfrenta a múltiples desafíos en materia educativa, con el fin de disminuir las brechas presentes en este ámbito y lograr los cambios necesarios para alcanzar la calidad, la equidad y la justicia social. Por tanto, uno de los retos de los sistemas educativos es elevar la capacidad de la gestión de las instituciones educativas.

En cuanto a la gestión educativa, esta será indispensable para conseguir el éxito en el cumplimiento de los objetivos y las metas establecidas en cada institución, con la finalidad de alcanzar el éxito educativo; esto requiere llevar a cabo una gestión eficiente, eficaz e integradora por parte de las personas directoras, para ello, deberán contar con competencias y habilidades especiales para dirigir. De acuerdo con lo anterior, se menciona que:

Un centro educativo bien gestionado, a pesar de la adversidad que lo pueda acompañar, es capaz de producir cambios significativos en el proceso de aprendizaje. Es en este marco que la administración de la educación se vuelve estratégica desde su posición ontológica y epistemológica para la búsqueda del logro de la eficacia de sus fines

particulares en las organizaciones educativas y de la eficiencia, haciendo uso racional de los recursos existentes. (Garbanzo y Orozco, 2007, p.99)

Por tanto, se necesita una buena gestión educativa para lograr potenciar el rendimiento del centro educativo y así lograr brindar una educación de calidad, influyendo significativamente en el aprendizaje de la persona estudiante, tal como se establece en el MEP en la Política Educativa: *La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad* (2017):

Los procesos educativos de calidad privilegiarán la centralidad del aprendizaje de la persona estudiante con el fin de asegurar competencias que propicien la comprensión, expresión e interpretación de conceptos, pensamientos, sentimientos, hechos y opiniones, para permitirle a la persona estudiante interactuar en forma provechosa en todos los contextos posibles. (p.12)

Por otra parte, dentro de la administración educativa es necesario abordar una de las áreas que marcan de manera significativa el quehacer de los gestores de la educación, la cual es la gestión curricular, así como lo afirma Macavilca (2019):

La gestión curricular es la implementación efectiva del currículum por parte de los docentes, equipo técnico pedagógico y de los directivos, con el fin de asegurar que los estudiantes aprendan de forma adecuada lo que es relevante en el marco curricular vigente, por ello, la gestión curricular representan las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo los directivos, el equipo técnico pedagógico y los docentes del

establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza aprendizaje. (p.23)

En esta misma línea, se menciona que “la gestión curricular representa las acciones tendientes a asegurar la cobertura curricular y mejorar la efectividad de la labor educativa” (Macavilca, 2019, p.23). Por tanto, la gestión del currículo es vital en el quehacer educativo; es decir, una buena gestión en esta área vincula el quehacer institucional y los objetivos educativos establecidos de acuerdo con el currículo nacional. Así bien lo indica Castro (2005):

La gestión del currículo, en definitiva, vincula diversos dispositivos que se relacionan en el quehacer diario de la institución escolar y que tienen su centro en el desarrollo de los aprendizajes de los alumnos, que cada día entran en relación con el mundo escolar. (p.24)

En efecto, dentro de las instituciones educativas interrelacionan diferentes actores educativos, los cuales tienen repercusiones en la calidad de los servicios y en el rendimiento institucional; por ejemplo, uno de ellos es la persona directora, quien interviene de manera significativa en el desarrollo del proceso educativo. Por esto, entender y conocer las áreas, las prácticas y los procesos que son parte de su quehacer y como éstas impactan el desarrollo de la educación, se vuelve hoy en día un aspecto de interés local y nacional.

Estas áreas de la administración educativa deben analizarse y evaluarse en cada contexto. Por su parte Rodríguez (2017) aporta que la:

Gestión curricular se comprende como parte del marco de la gestión educativa, implica construir saberes teóricos y prácticos en la 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 currículo escolar. (p.56)

En Costa Rica, específicamente en el PEN (2021), se resaltan algunas preocupaciones en cuanto a la gestión del director en el área curricular, pues se evidencia una carencia de hallazgos que confirme que las personas directoras recibieran apoyo alguno de personas ligadas a la gestión escolar para ejercer un efectivo liderazgo pedagógico en las instituciones educativas; por consiguiente, es necesario que la labor administrativa se reoriente estratégicamente y de manera prioritaria hacia la función curricular. A raíz de lo encontrado, se debe priorizar el papel de la persona directora como líder pedagógico para lograr consolidar el proyecto educativo.

En esta misma línea, se evidencia que las verdaderas funciones de la persona directora se están perdiendo por la burocracia del sistema, provocando una limitación en su ámbito de acción, por tanto, se deja de lado la gestión curricular, priorizando el área administrativa; así mencionan Lentini y Román (como se citó en PEN, 2021), “En Costa Rica, a pesar de sus múltiples funciones, en el quehacer de los directores privan las labores administrativas, en detrimento de las de seguimiento, acompañamiento y supervisión pedagógica” (p.221).

Otro de los aspectos señalados en este informe son los vacíos en la formación, preparación y capacitación de los directores en el área curricular, en especial del liderazgo pedagógico. También, se mencionan los pocos elementos con los que cuenta el sistema para valorar la metodología que se emplea y su pertinencia en cuanto al proceso de selección, reclutamiento y evaluación del

desempeño de los gestores educativos (PEN, 2021). Estos son solo algunos hallazgos que se citan en este informe, y que, sin duda, marca la línea de una realidad que se debe abordar desde la administración educativa.

Parte de los desafíos que enfrenta la gestión curricular de la persona directora, es lograr la calidad en los procesos de enseñanza – aprendizaje. Por ello, es necesario direccionar sus prácticas y acciones hacia el fortalecimiento y la priorización de la labor docente, que funge como “actor fundamental para la instrumentación de cualquier cambio en los procesos educativos” (Cabrera y Bolívar, 2020, p.205). En este sentido:

El director o directora, como líder del centro educativo, incorporará distintos procesos en la planificación del centro bajo su responsabilidad, con el fin de aprovechar el potencial docente, propiciar enlaces pertinentes con la comunidad y favorecer el seguimiento y acompañamiento a la vivencia en el aula, para una educación de calidad. (MEP, 2017, p.20)

Según lo expuesto anteriormente y en concordancia con Garbanzo y Orozco (2008), para que la educación alcance mejores y mayores niveles de calidad, es esencial que los procesos de gestión se fortalezcan y que estén enfocados en el área curricular, de manera que se propicie el seguimiento y el acompañamiento pedagógico permanente por parte de la persona directora.

Desde esta perspectiva, los hallazgos encontrados instan a voltear la mirada a investigar y a analizar profundamente el campo de acción de la administración educativa, especialmente el área curricular y su impacto en los procesos de enseñanza – aprendizaje.

En este sentido, el presente trabajo de investigación cobra gran interés en el ámbito de la administración educativa, ya que surge del cuestionamiento sobre el impacto de la gestión curricular en la mejora de la mediación pedagógica en el proceso de aprendizaje de la persona estudiante, tomando en cuenta elementos intrínsecos que pueden influir de manera directa o indirecta en el quehacer de la persona directora.

Asimismo, la investigación permite brindar aportes a la administración educativa para fortalecer y apoyar la labor directiva de los centros educativos, permitiendo el desarrollo de procesos curriculares eficaces que beneficien a los actores involucrados, con miras al logro de la calidad educativa.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, se plantea como problema de investigación la siguiente interrogante:

¿Cuál es la gestión curricular que implementa el Centro Educativo Jorge Debravo de Turrialba para mejorar la mediación pedagógica en el proceso de aprendizaje de la persona estudiante?

Por consiguiente, se formulan interrogantes que surgen a partir del tema de estudio y los objetivos tanto generales como específicos, marcando la guía para el desarrollo de la investigación, enfocados en el análisis de la gestión curricular del Centro Educativo Jorge Debravo.

- ¿Cuáles son las estrategias de gestión curricular que implementa la dirección del Centro Educativo Jorge Debravo para mejorar la mediación pedagógica docente?

- ¿Cuál es la influencia de las estrategias de gestión curricular de la dirección del Centro Educativo Jorge Debravo en la mediación pedagógica docente?
- ¿Cuáles son los factores que intervienen en la gestión curricular del Centro Educativo Jorge Debravo?

1.5 Objetivos generales y específicos

1.5.1 *Objetivos Generales*

1. Analizar la gestión curricular del Centro Educativo Jorge Debravo de Turrialba, para la mejora de la mediación pedagógica en el proceso de aprendizaje de la persona estudiante.
2. Elaborar una propuesta que fortalezca la gestión curricular en el Centro Educativo Jorge Debravo para la mejora de la mediación pedagógica en el proceso de aprendizaje de la persona estudiante.

1.5.2 *Objetivos Específicos*

- 1.1 Describir las estrategias de gestión curricular que implementa la dirección del Centro Educativo Jorge Debravo en la mediación pedagógica docente.
- 1.2 Determinar la influencia de las estrategias de gestión curricular implementadas por la dirección del Centro Educativo Jorge Debravo en la mediación pedagógica docente.
- 1.3 Identificar los factores que intervienen en la gestión curricular del Centro Educativo Jorge Debravo.
- 2.1. Diseñar una propuesta que fortalezca las estrategias de la gestión curricular en el Centro Educativo Jorge Debravo para la mejora de la

mediación pedagógica en el proceso de aprendizaje de la persona estudiante.

CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL

2.1 Presentación

Se realiza una descripción de los aspectos más relevantes del centro educativo donde se desarrollará la investigación, con la finalidad de conocer sobre el lugar y su contexto, de manera general. La información fue extraída del documento “Reseña Institucional del Centro Educativo Jorge Debravo” (2022).

La investigación se realiza en el Centro Educativo Jorge Debravo de la Dirección Regional de Turrialba, circuito 02, la cual es una institución privada, cuya modalidad es académica diurna.

El Centro Educativo Jorge Debravo (CEJD) se encuentra en el cantón de Turrialba, provincia de Cartago, está ubicado de la Subestación de Recope trescientos metros al este, contiguo al barrio Don Tomás.

Este centro de enseñanza se fundó en el año 1987 como una nueva propuesta de educación para el cantón de Turrialba. Nace de la inquietud de un grupo de padres y madres de familia turrialbeños que deseaban brindar un ambiente educativo diferente, buscando formar ciudadanos protagonistas de su historia. Por esta razón, desde el inicio se ha perseguido la excelencia académica unida a una formación integral del ser humano.

Para lograr sus fines, se constituye una Asociación de Padres de Familia como órgano rector de la institución, representado por una Junta Administrativa que dirige las acciones. Se fija una cuota para ser integrante de la asociación y una mensualidad para solventar los gastos de funcionamiento del centro educativo, así como los salarios de las personas funcionarias.

Desde el inicio de sus actividades, por voluntad expresa de los fundadores y por su carácter de asociación, se constituye como una institución sin fines de lucro. El financiamiento se obtiene a través del pago de las inscripciones (matrículas) y de las mensualidades que aportan los padres de familia que matriculan a sus hijos en la institución.

En cuanto a la planta física, cuenta con tres pabellones: uno con ocho aulas para los niveles de secundaria; el segundo pabellón, es de ocho aulas para los niveles de primaria, en este último también se cuenta con cuatro aulas para las materias complementarias (Música, laboratorio de Cómputo, Artes Plásticas, bodega de Movimiento Humano); finalmente, el tercer pabellón posee seis aulas para los niveles de preescolar (de materno hasta preparatoria). Asimismo, dispone de un gimnasio para las clases de Movimiento Humano, una cancha de fútbol siete, una soda - comedor, una sala de profesores, así como la dirección y las oficinas administrativas. Aunado a esto, goza de amplias zonas verdes y tres áreas de juego para los estudiantes de primaria y preescolar.

Cabe señalar que, la institución está estructurada de la siguiente manera: Asesoría Académica, Dirección General, Contaduría, Secretaría, Psicología, Personal Docente y Técnico Docentes, Personal de Conserjería y Personal de Mantenimiento. Asimismo, se cuenta con el apoyo de la Junta Administrativa y comités especializados, por ejemplo, el Comité de Evaluación y de Apoyo que los conforman algunos administrativos y docentes del propio centro educativo.

En el año 2020, se logra el convenio con Cambridge University para desarrollar el inglés americano certificado para los estudiantes de la institución, impartiendo su programa de estudio desde preescolar hasta secundaria.

En cuanto al marco filosófico de la institución, el CEJD plantea su Visión y Misión de la siguiente manera:

Visión

Ser la mejor institución educativa de la zona, de modo que garantice a los padres de familia satisfacción plena por los servicios educativos de vanguardia que ofrezca a sus hijos, quienes se han de desenvolver en un ambiente académico propiciador de aprendizajes significativos, y de una convivencia personal plena de valores que le conduzca a la construcción de su propia felicidad como seres humanos.

Misión

Buscar el desarrollo y formación integral de los estudiantes, fundamentado en el enfoque humanista, para satisfacer la diversidad de personalidades que se manifiestan e iniciar procesos de continua superación y enriquecimiento personales, para permitirles comprometerse y proyectarse responsablemente con su medio socio-cultural y ambiental.

Esta institución tiene como finalidad primordial fortalecer el trabajo escolar de calidad (académica) y vivenciar los valores, enfatizando en el respeto (base de la convivencia humana), la responsabilidad, el cumplimiento de los deberes y la disciplina, valores fundamentales en la formación integral.

Por su parte, este centro educativo sigue los lineamientos del Reglamento de Centros Privados, quienes son parte del Ministerio de Educación Pública (MEP), ente gubernamental que rige la educación costarricense.

Finalmente, con base en lo establecido por centros privados, esta institución presenta una estructura curricular basada en la implementación de los programas oficiales del MEP, en cuanto a las asignaturas base de Lengua y Literatura, Estudios Sociales, Ciencias y Matemáticas. Adicionalmente, se ofrecen las asignaturas de formación integral (Movimiento Humano, Artes Plásticas, Cómputo, Música), Cambridge, ICAS (Investigación, Ciudadanía y Acción Social) y Pre universitario (Admisión - MATEM). Esta estructura curricular se desarrolla siguiendo los fines de la Política Curricular: *Educación para una Nueva Ciudadanía* (2016) y la Política Educativa: *La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad* (2017).

CAPÍTULO III. ESTADO DEL ARTE

3.1 Presentación

Se realiza el abordaje de diversos estudios de investigación tanto a nivel internacional como nacional; estos están relacionados con la gestión curricular, la planificación curricular, el liderazgo pedagógico, así como la influencia de la gestión curricular en la mejora de la mediación pedagógica de la persona estudiante. La información se obtuvo de diversas bases de datos y distintas fuentes confiables. A continuación, se describen los estudios recopilados.

3.2 Investigaciones Internacionales

En el ámbito internacional, Marianela Salgado y Jorge Medel (2015) realizan la investigación sobre “*Gestión curricular al servicio de aprendizajes significativos*” para optar por el grado académico de Magíster en Liderazgo y Gestión de Establecimientos Educacionales, Universidad del Bío Bío, Chillán-Chile.

El objetivo general de esta investigación es el siguiente: analizar las características de la gestión del director y el equipo técnico en cuanto a la gestión curricular en la unidad de estudio.

La investigación se realiza dentro del paradigma interpretativo, ya que se basa fundamentalmente en la interpretación de la triangulación hermenéutica de los datos recogidos por los investigadores, de la misma manera, corresponde a una investigación mixta, puesto que, se pretenden aplicar los instrumentos de evaluación que son de corte cualitativo y cuantitativos para que al final se puedan triangular.

Entre los principales hallazgos de esta investigación se mencionan los siguientes:

1. Se realizó una propuesta a partir de los datos obtenidos en la investigación, los cuales arrojaron ciertas falencias en la gestión curricular ejecutada por la persona gestora y el equipo técnico, lo que provoca que el cuerpo docente trabaje de manera autónoma y no de forma coordinada, lo que dificulta la tarea docente en las aulas, ya que no existe un trabajo institucionalizado en la manera de gestionar el currículum de cada una de las asignaturas.
2. Los resultados obtenidos demuestran la pertinencia del desarrollo de una propuesta para llevarla a cabo en la unidad de estudio, siendo una ayuda considerable para mejorar la gestión curricular de la persona directora y el equipo técnico, lo que beneficiará directamente al cuerpo docente y a la aplicación del currículum en las aulas del centro educativo. Además, esto propiciará una mejoría en los resultados académicos de los estudiantes.
3. Por otro lado, las limitaciones que presenta la propuesta de intervención están supeditadas a la creación de espacios físicos y temporales para la implementación de esta, ya que es necesario contar con lugares específicos para realizar las reuniones y capacitaciones necesarias. Por otra parte, es menester designar un horario específico al personal docente para que puedan llevar a cabo cada una de las etapas del proyecto.

Por su parte, Karen Lucía Berrío Pereira (2017) escribe una investigación denominada *“La incidencia de la gestión curricular en los procesos de mejoramiento educativo en la Institución Educativa Santo Cristo de Zaragoza”* para optar por el grado de Magíster en Educación en la Universidad de Antioquia.

Este estudio plantea el siguiente objetivo general: comprender la incidencia que tiene la gestión curricular en los procesos de mejoramiento educativo en la Institución Educativa Santo Cristo de Zaragoza.

Esta investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo para analizar las dinámicas sociales protagonizadas por la comunidad académica y su incidencia en las acciones de los procesos educativos en la gestión curricular. El estudio se enmarca en una investigación de tipo crítico-descriptivo.

Entre los principales hallazgos de la investigación, se menciona lo siguiente:

1. Desde la perspectiva de las personas docentes se reconoce la importancia de la gestión curricular, para alcanzar los objetivos establecidos institucionalmente y lo reconocen como el pilar formativo de la institución. El personal docente a partir de la gestión curricular trabaja en la búsqueda de estrategias o métodos que apoyen procesos académicos, a través de la reestructuración del plan de área y la implementación de proyectos de aula.
2. También, se reconocieron algunas debilidades que tienen que ver con la articulación de esos métodos con lo estipulado en el PEI; esta dificultad radica en el desconocimiento que algunos profesores tienen sobre la coherencia que debe existir entre la normatividad, los lineamientos de la

institución y la puesta en escena en el aula, así como la falta de un seguimiento adecuado a los planes de mejoramiento institucional.

3. La revisión documental, las entrevistas y los memos analíticos permitieron evidenciar ¿cómo los procesos de gestión curricular están permeados por algunas dificultades en relación con las directrices administrativas?, ¿cómo es la falta de apoyo para los proyectos institucionales?, así como la inoperancia de algunos equipos de trabajo, entre ellos, la junta de egresados y la junta de padres de familia. Estas falencias tienen un efecto directo en el proceso formativo del estudiante, todo esto aunado a resistencias de tipo administrativo que vulneran los procesos de mejoramiento educativo.
4. Por su parte, se evidencia que la Institución Educativa Santo Cristo del municipio de Zaragoza, ejecuta procesos de gestión curricular y que notoriamente están articuladas con las políticas educativas y los planteamientos institucionales; sin embargo, esto no se refleja en las prácticas de aula, debido a factores varios como: inconvenientes que se dan por la falta de coordinación entre las personas docentes, la desmotivación por la falta de acompañamiento administrativo, el desconocimiento que se tiene sobre la forma de articular los procesos dados en la gestión curricular y la poca participación de los actores educativos.
5. A pesar de todas las falencias identificadas, la gestión curricular ayuda al mejoramiento educativo, siempre y cuando se haga el seguimiento

adecuado y se tomen los correctivos necesarios a las dificultades encontradas.

María Isabel Leichtle (2014) redactó una investigación denominada *“Análisis y propuesta de mejora de la gestión curricular del Colegio San Francisco Javier”*, para optar por el grado de Magíster en Gestión y Dirección Educacional en la Universidad Alberto Hurtado.

Esta investigación plantea como objetivo general: elaborar una propuesta de mejora de las prácticas de gestión curricular desde la percepción de los actores que facilite la implementación del proyecto pedagógico del Colegio San Francisco Javier.

La investigación es de tipo descriptivo analítico, ya que busca describir y analizar los lineamientos y prácticas de gestión curricular presentes en las etapas de diseño del proyecto pedagógico, asimismo, en este estudio se utilizó un enfoque de orientación mixta, es decir, una integración de los métodos cuantitativos y cualitativos, con el fin de obtener un análisis más completo de los fenómenos por investigar, tratando de revelar cómo afectan en las prácticas de gestión los cambios y continuidades que se dan en el transcurso de las transformaciones ocurridas en la institución durante un tiempo determinado.

Entre los principales hallazgos de la investigación se encuentran los siguientes:

1. Se evidencia que las prácticas de gestión curricular contribuyen a la planificación y a la organización de la propuesta curricular con base en la

misión y en los planteamientos institucionales que responden a las necesidades de los estudiantes.

2. Se afirma que existen prácticas de gestión curricular en la institución; sin embargo, dichos procesos, a pesar de su valor, no son eficaces en el logro de su propósito fundamental, el cual pretende orientar las acciones de mejora y corrección sobre lo planteado curricularmente, para optimizar de forma continua los procesos de enseñanza e incrementar la eficacia en los aprendizajes de los estudiantes.
3. Las prácticas de gestión curricular que se desarrollan en la institución deben reorientarse respondiendo a las sugerencias y requerimientos de los actores para lograr la mejora que se propone.

Guillermo Andrés Rodríguez Molina (2017) efectuó una investigación denominada *“Influencia de las prácticas de gestión curricular de los Jefes de Unidades Técnicas Pedagógicas en las prácticas pedagógicas docentes de establecimientos municipales. El caso de las regiones Bío Bío y Araucanía-Chile”*, para optar por el grado el Doctorado en Educación, en la Universidad Autónoma de Barcelona.

La investigación plantea como objetivo general: analizar la influencia la influencia de los procesos de gestión curricular de las Unidades Técnicas Pedagógicas en las prácticas pedagógicas docentes en establecimientos municipales de Chile.

Este estudio se llevó a cabo bajo un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), logrando un complemento entre ambos métodos para una mejor

comprensión del propio fenómeno de estudio. En la fase cualitativa, se trabajó a partir del estudio de casos y en la fase cuantitativa se abarcó el enfoque no experimental.

Entre algunos de sus principales hallazgos se encuentran los siguientes:

1. Las evidencias teóricas y empíricas reflejan la importancia y el protagonismo de los Jefes de Unidades Técnicas Pedagógicas (JUTP) en los centros educativos.
2. En cuanto al análisis de las prácticas de gestión curricular de las Unidades Técnicas Pedagógicas, arrojó que las evidencias teóricas y empíricas reflejan la importancia y el protagonismo de los JUTP en los centros educativos, por lo que se sugiere que a nivel de Ministerio de Educación se exija un currículo específico para la formación de postgrado de este tipo de profesionales, puesto que al JUTP le corresponde manejar ciertos conocimientos. Lo anterior tiene un fuerte limitante en cuanto a la disposición administrativa y a la generación de los tiempos para su implementación.
3. Al analizar la influencia de las prácticas de gestión curricular de los JUTP en las prácticas pedagógicas docentes se evidencia que, al aumentar la frecuencia de ciertas prácticas de los JUTP (Jefes de Unidades Técnicas Pedagógicas) que se vinculan directamente con las prácticas pedagógicas docentes y están dentro del marco del sistema de evaluación docente y los estándares de desempeño, se obtendría un desarrollo profesional óptimo, mejores niveles de desempeño docente y, por consiguiente, mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

Por su parte, Juan Carlos Beltrán (2016) realizó una investigación denominada *“Las prácticas de gestión curricular en las coordinaciones pedagógicas en las escuelas de la Araucanía: Develando la racionalidad técnico – instrumental, los mecanismos de control y el poder subyacentes”*, en la Universidad Mayor de Temuco Chile.

Este estudio plantea como objetivo general: develar la racionalidad técnico-instrumental, mecanismos de control y el poder que subyace en las prácticas de gestión curricular de dichas coordinadoras pedagógicas de las escuelas de la Araucanía.

El estudio se desarrolló dentro del paradigma interpretativo – descriptivo, bajo el enfoque cualitativo, con un diseño que corresponde al estudio de casos, con el fin de obtener más profundidad al abordar el fenómeno de estudio.

Los principales hallazgos de este estudio fueron:

1. Desde la categoría desplegada, “racionalidad técnico-instrumental”, el rol del JUTP se reduce solo al aspecto instrumental, donde se concibe la enseñanza como aprendizaje mediante destrezas técnicas.
2. Desde las “funciones de los jefes técnicos”, se constata que en cada institución educacional su labor está normada en los reglamentos internos de cada uno de ellas, por lo tanto, existen muchas diferencias entre estas. En función de lo anterior, se puede señalar que no existe una formación específica con criterios uniformes para los JUTP en nuestro país, lo que

- representa una limitación al desempeño y mejora de la calidad de la enseñanza a nivel nacional.
3. Se devela que la “gestión administrativa” de los JUTP está centrada en los aspectos meramente administrativos y burocráticos con eje en el control de las tareas y en la ejecución de las actividades apartadas de sus funciones como tales. Así, difícilmente se avanzará hacia una etapa de mayor complejidad en las funciones de las unidades técnicas pedagógicas en Chile que permitan el mejoramiento de la calidad educativa mediante procesos pedagógicos sólidos.
 4. Respecto de la categoría “dispositivos de poder y mecanismos de control”, se evidencia la ausencia de espacios para la reflexión y la crítica constructiva, esto por la imposición del poder de parte de los JUTP. Un poder dependiente de reglamentos, sistemas de ideas y valores asumidos por las autoridades de la escuela.
 5. Del mismo modo, los reglamentos y los programas educativos son utilizados como herramientas de control, de encausamiento y del ejercicio de poder. Esto causa malestar en el ámbito profesional del cuerpo docente. Algunos de los docentes demuestran escasa motivación, estrés, tensión en las relaciones administrativo-docentes, desanimo, disminución en su creatividad o innovación. Todos estos aspectos influyen directa y negativamente en el desempeño y en las prácticas pedagógicas docentes, encaminadas a la formación y educación de estudiantes.
 6. Las evidencias teóricas y empíricas reflejan la importancia y el protagonismo de los JUTP en los centros educativos, por lo que se sugiere que, a nivel del Ministerio de Educación, se exija un currículo específico

para la formación de postgrado de este tipo de profesionales, puesto que al JUTP le corresponde manejar ciertos conocimientos.

En síntesis, las investigaciones a nivel internacional señalan la importancia del estudio de la gestión curricular para el mejoramiento educativo de los establecimientos escolares; además, reflejaron la relevancia de las prácticas y los procesos articulados y desarrollados por la persona directora, tales como el seguimiento y el acompañamiento pedagógico hacia el personal docente y su incidencia en el aumento del nivel profesional.

3.3 Investigaciones nacionales

Ramón Torres (2014) aporta una investigación que se titula “*Gestión de los Centros Educativos de Educación Primaria, Tipo Dirección Uno, Circuito 06 Katira, Dirección Regional de Educación Zona Norte Norte*”, en la Universidad de Costa Rica.

Su objetivo general es analizar la gestión de las escuelas modalidad Dirección Uno, del circuito 06 Katira, de la Dirección Regional de Educación Zona Norte Norte.

La investigación presenta un enfoque cualitativo, ya que se orienta esencialmente en los datos y en la producción del conocimiento, obtenido por los sujetos participantes dentro de un contexto educativo y es de tipo descriptivo. El sustento documental se orienta desde la perspectiva de tres componentes: descriptivo, analítico y vivencial.

Entre los hallazgos más relevantes de esta investigación se mencionan:

1. Entre los elementos obstaculizadores, desde el área curricular, se destaca el exceso de actividades extracurriculares, los cambios constantes en algunos planes de estudio, la atención de niveles en articulación con el rol de gestión, saturación de contenidos y fuera de contexto. Ahora bien, con menor incidencia, pero no menos importantes, la falta de aulas con condiciones para el aprendizaje y los problemas de disciplina por pérdida de valores y de autoridad.
2. Estos hallazgos llaman la atención sobre la necesidad de que la administración de la educación considere desde cada contexto particular aquellos elementos que interfieren en su gestión, de manera que se pueda cumplir en forma satisfactoria con los fines educativos, siendo para la administración de la educación, la calidad, una condición que se debe aspirar en cualquier centro educativo.

Por otra parte, Isabel Zamora Salazar (2017) efectúa un estudio denominado *“Análisis de la Gestión Curricular del Jardín de niños Turrialba, del circuito escolar 02 de la Dirección Regional de Turrialba”* como trabajo final de investigación para optar por el grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa en la Universidad de Costa Rica.

La investigación de Zamora plantea como objetivos generales: 1. Analizar la gestión curricular en el Jardín de Niños Turrialba de la Dirección Regional de Educación de Turrialba; 2. Elaborar una propuesta en gestión curricular en la organización educativa objeto de estudio.

Esta investigación se desarrolla con un enfoque cualitativo, ya que busca la comprensión de la realidad desde el punto de vista de los sujetos de estudio;

en este, se utiliza la recolección de datos de forma detallada, mediante las entrevistas estructuradas individuales y confidenciales sobre temas de planificación, supervisión y organización en el área curricular, entre otros temas. Asimismo, la investigación es de carácter descriptivo, se empleó el estudio de casos que busca analizar cada entrevista aplicada de forma detallada.

Entre los principales hallazgos de esta investigación se mencionan los siguientes:

1. En cuanto al análisis del proceso de la planificación, el cual es una de las funciones principales dentro del área curricular, los datos muestran que en el Jardín de Niños de Turrialba este proceso de planificación de objetivos recae únicamente en algunas docentes, esto debido a que la gran mayoría del personal desconoce sobre el tema, lo cual es una limitante en cuanto al desarrollo de una adecuada gestión curricular. En consecuencia, desde la gestión es esencial involucrar a toda la comunidad educativa en el planteamiento de los objetivos acorde a las necesidades del contexto educativo.
2. Asimismo, se encuentra como un aspecto obstaculizador de la gestión curricular la falta de coordinación entre dirección y las personas docentes, lo que también da como resultado la poca integración en el planteamiento y en la realización de estrategias a nivel institucional, lo cual es un aspecto que desde la gestión se debe abordar para establecer vínculos óptimos de coordinación en el logro de los objetivos.
3. Por su parte, también se menciona la importancia de que el personal docente conozca y se identifique con las acciones que se realizan desde la dirección del centro educativo en cuanto a la implementación del

currículo. Además, desde la gestión educativa se enmarca la necesidad de lograr contar con pasos establecidos para seguir en el proceso de planificación.

4. Se muestra que tampoco hay un correcto de seguimiento por parte de la dirección en cuanto a las actividades desarrolladas a nivel institucional y que son parte del área curricular. Con ello, se evidencia la falta de seguimiento y de acompañamiento por parte de la dirección con el personal docente, ya que solamente se practican estrategias de supervisión, tales como la asesoría y la capacitación, las cuales carecen de una continuidad y un acompañamiento necesario.
5. Por otra parte, a nivel de gestión curricular se muestra una disociación de lo administrativo con lo pedagógico, por lo que el proceso de planificación institucional no se está llevando a cabo adecuadamente.
6. Los hallazgos encontrados en este estudio son de gran interés, ya que esta es una de las tantas realidades que se vivencian en diferentes centros educativos con carencias a nivel de gestión educativa, es por esto que, es necesario que en cada institución se planteen estrategias de planificación, organización y supervisión desde la gestión curricular, en las cuales se integre a toda la comunidad educativa y que sean partícipes del proyecto escolar.

Por su parte, José Antonio García, Virginia Cerdas y Nancy Torres (2018) realizaron una investigación, denominada *“Gestión curricular en centros educativos costarricenses: Un análisis desde la percepción docente y la dirección”*, en la Universidad Nacional Costa Rica.

El estudio tiene como objetivo principal: analizar desde la percepción del colectivo docente y de la dirección, aspectos relacionados con la gestión curricular de los centros educativos.

La metodología utilizada en esta investigación se basó en el enfoque mixto (cuantitativo, cualitativo), con el fin de tener una mayor comprensión del fenómeno, que permita lograr una complementariedad entre ambos enfoques y evitar sesgos en los resultados obtenidos. El método utilizado será de carácter empírico – analítico y fenomenológico.

Entre los principales hallazgos que arroja este estudio se encuentran los siguientes:

1. Desde la gestión curricular se hace relevante la construcción de saberes teóricos y prácticos de sus agentes intervinientes, ya que las prácticas que se accionen en la organización escolar van a depender directamente de estos constructos. La participación colegiada de docentes en esta construcción de saberes cobra relevancia para una gestión curricular que responda a los contextos de cada centro educativo.
2. Devela una mirada de la dimensión curricular centrada únicamente en los procesos de enseñanza-aprendizaje, y que puede incidir en la percepción docente sobre los indicadores de logro.
3. La participación docente es necesaria para el desarrollo de políticas curriculares y que esta misma participación se vuelve sustantiva en la gestión curricular, ya que permite repensar sobre su propio quehacer y poder identificar sus aciertos y desaciertos en su trabajo cotidiano, favoreciendo el mejoramiento de los procesos de calidad.

4. Para que las políticas educativas tengan impacto en las diversas poblaciones inmersas en los procesos educativos, se hace necesaria una participación más activa del colectivo docente y de la dirección.

Gustavo Brenes Retana (2013) escribió una investigación denominada *“Papel del Administrador Educativo en Relación con el Desarrollo del Currículo en la Escuela José T. Mora Valverde”*, como Informe de Seminario Proyecto de Graduación Correspondiente al Plan de Estudios de Maestría en Administración Educativa, en la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica.

El objetivo principal que plantea esta investigación es el de investigar el papel que desempeña el Director de la Escuela José Trinidad Mora Valverde como administrador para el desarrollo del currículo.

La investigación que se desarrolló es de tipo descriptivo, ya que lo que intenta es analizar y describir los factores que inciden en el cumplimiento de las funciones del director institucional para el desarrollo del currículo.

Como parte de los hallazgos más importantes de esta investigación, se encuentran los siguientes puntos:

1. Se identificó la gran cantidad de labores que debe atender el director institucional. Sin embargo, es factible abstraer que la gestión de un director se encuentra sumamente recargada, las tareas administrativas y curriculares absorben todo su tiempo. Esta dualidad de funciones a las cuales el director institucional debe responder, puede en gran medida ocasionar que estas no se atiendan en el grado adecuado, y estas

necesidades o elementos requieren de una atención pronta para ser solucionados.

2. En cuanto a la variante correspondiente a las estrategias utilizadas para el mejoramiento de la función del administrador institucional con respecto a la administración y el desarrollo del currículo dentro de la institución, se encuentran datos que hacen indicar que la gestión efectuada es la adecuada, pero que en otros debe mejorarse.
3. Las relaciones humanas como mecanismo de interacción y motivación parecen ser adecuadas para un 60% de la población docente; empero, con el restante 40%, el descuido y la desatención de estos aspectos podrían generar malos entendidos, división de criterios u otras cuestiones, las cuales pueden afectar el trabajo profesional de futuros docentes y líderes educativos del país.

Satya Rosabal y Yors Guillermo Solís (2020) efectuaron un estudio denominado *“La gestión curricular en centros educativos públicos de Costa Rica durante la pandemia del virus de la COVID-19”*, Revista Innovaciones Educativas, Universidad Estatal a Distancia.

Como objetivo general, este estudio plantea analizar las diversas perspectivas de las personas directivas de preescolar, primaria y secundaria del sistema educativo público en relación con la gestión curricular desarrollada en tiempos de pandemia.

El estudio se llevó a cabo desde un enfoque cualitativo, el cual se centró en una exploración del fenómeno más descriptivo, fundamentado en un proceso inductivo. En cuanto al tipo de investigación, se constituye como

fenomenológico, pues presenta una profundidad descriptiva con el fin de aproximarse al fenómeno de estudio, desde las experiencias comunes del grupo participante desde su propia naturaleza.

Entre los principales hallazgos de este estudio, se encuentran los siguientes aspectos:

1. En el estudio, se evidencia que es necesario un cambio de paradigma en el sector de la educación, aunque ya existe una propuesta plasmada en la política educativa del país para lograr trascender del paradigma tradicional a un paradigma de la complejidad, el cual busca convertirse en una respuesta, no solamente ante los cambios actuales, sino ante cualquier otro reto o evento inesperado a futuro que pueda sufrir la sociedad, y ante lo cual se requiera de una visión más global y transgresora de las estrategias y metodologías acostumbradas hasta ahora.
2. Se requieren habilidades especiales por parte de la persona directiva para sobrellevar los cambios que ha traído la pandemia, como las mencionadas por el grupo entrevistado (delegar, coordinar, crear alianzas o comunicar eficazmente), las cuales se han convertido en virtudes administrativas que, acompañadas con habilidades personales (tales como motivar, ser tolerante, mantener actitud positiva, ser proactivo y trabajar en equipo), permiten que el panorama se vuelva más alentador y que las posibilidades de continuar con el proceso educativo y su gestión en momentos de crisis se tornen más esperanzadoras.

3. Con la emergencia, se han evidenciado vacíos sustantivos en la puesta en práctica del ejercicio profesional de educadores y personas directivas en relación con el uso de las herramientas tecnológicas, lo que implica la necesidad de un replanteamiento de la formación, visión y práctica curricular desde diferentes aristas, haciendo énfasis en los procesos que involucra la gestión; por ejemplo, la coordinación, la supervisión, el seguimiento o monitoreo y la evaluación, los cuales son indispensables para mejorar el currículo escolar y alcanzar el éxito educativo.

Finalmente, las investigaciones a nivel nacional, en la dimensión curricular de la administración educativa son pocas; sin embargo, las que fueron analizadas, señalan la importancia que tienen los procesos curriculares desarrollados por la gestión educativa para mejorar el currículo y lograr alcanzar el éxito educativo.

Desde la gestión, se plantea la necesidad de mejorar los aspectos de planificación, coordinación, seguimiento y acompañamiento institucional, que son importantes dentro de todo centro educativo. Además, prioriza involucrar a la comunidad educativa para que sean partícipes del proyecto escolar. Asimismo, es necesario un cambio de paradigma en la gestión educativa que trascienda lo tradicional, con el fin de hacerle frente a retos o eventos inesperados, en el cual el gestor cuente con habilidades profesionales, especiales y personales que le permita una mejor visión y práctica curricular.

3.4 Aportes metodológicos y teóricos en relación con el objeto de estudio

1. La información encontrada evidencia el abordaje al tema de la gestión de equipo, la coordinación y la comunicación en una institución educativa donde las relaciones humanas entre sus miembros deben ser ejemplares.
2. Un factor evidente es la falta de coordinación y cooperación dentro de las mismas instancias que intervienen dentro de la función educativa como lo son el MEP, las Juntas de Educación, los Patronatos y hasta la misma supervisión, las cuales en la mayoría de los casos se dedican a cumplir con el papeleo del cual deben requerir o respaldar solamente los intereses que representan.
3. También, revelan grandes preocupaciones que afronta la gestión educativa y que han sido recurrentes con el pasar del tiempo; entre ellas, la falta de cumplimiento y de conocimiento sobre los diferentes procesos que sustentan el campo de acción de la gestión educativa. Se ha evidenciado que el quehacer de la persona gestora se ha enfocado en las excesivas tareas administrativas y que la gestión se lleva a cabo desde el escritorio únicamente, la cual no trasciende ni hace parte a la comunidad educativa, limitándose el verdadero accionar de la gestión educativa, con lo cual, la calidad de los procesos educativos se ve comprometida sin lograr el éxito escolar.
4. En las investigaciones, se menciona cómo el accionar de la persona directora influye directamente en la comunidad educativa, principalmente en el personal docente, quienes han afirmado poca o nula motivación, poco asesoramiento y falta de acompañamiento, así como la falta de liderazgo por parte del gestor; esto provoca que no exista un buen clima

organizacional dentro de las instituciones, por tanto, no se logra la consecución de los objetivos y metas educativas.

5. De acuerdo con lo anterior, en el área de la educación es necesario un compromiso por parte de los actores escolares para lograr los procesos educativos eficaces, donde se unifiquen las áreas de acción de la gestión educativa e integren a toda la comunidad educativa. Las estrategias planteadas adecuadamente y dirigidas desde la gestión curricular contribuyen con la calidad de los procesos de mediación pedagógica, de manera que, los estudiantes adquieran aprendizajes significativos para responder a las necesidades y demandas de su entorno. Por esta razón, surge la necesidad de abordar el tema de la gestión curricular para brindar más recursos a las personas directoras de los centros educativos, con el fin de ir solventando las deficiencias que se han presentado desde la gestión curricular y que obstaculizan el éxito escolar.

CAPÍTULO IV. MARCO TEÓRICO

4.1 Presentación

Por años, una de las metas principales de los entes gubernamentales ha sido alcanzar la calidad de la educación en todos los niveles del sistema educativo, para lo cual, el gestor administrativo tiene un rol fundamental en la formulación y la promoción de estrategias que mejoren los procesos educativos en cada institución educativa.

Una labor adecuada y eficiente de la persona gestora a través de un buen liderazgo dentro de los diferentes procesos, tanto curriculares como administrativos, pueden lograr la calidad educativa. Asimismo, es necesario conocer y profundizar en cada una de las funciones de la persona directora y cómo esta influye en el proceso educativo, razón por la cual, se definirán conceptos relevantes como educación, administración, administración de la educación, gestión, gestión escolar, gestión curricular, procesos de la gestión curricular, funciones de la gestión curricular, influencia de las estrategias de gestión curricular, factores que intervienen en la gestión curricular, procesos de aprendizaje y mediación pedagógica, los cuales están relacionados con el tema de investigación: “Gestión curricular del Centro Educativo Jorge Debravo de Turrialba para mejorar la mediación pedagógica en el proceso de aprendizaje de la persona estudiante”, para lograr profundidad en este tema.

4.2 Educación

Desde sus inicios, los seres humanos han sido predeterminados por una serie de principios básicos que rigen su comportamiento y de los cuales están

sujetos a los diversos procesos o fases de su desarrollo como seres individuales o como parte de una colectividad para lograr adaptarse a su entorno; sin embargo, la sociedad ha evolucionado, y con ello, la tecnología y el conocimiento también, lo cual implica que las personas deban someterse a una serie de cambios que, necesariamente, repercuten en su accionar y manera de enfrentar el mundo. Por lo que, Barboza (2018) afirma que “Con la globalización, la sociedad del conocimiento y las tecnologías de la información y la comunicación, la educación tiene que adaptarse a los cambios que ha sufrido la sociedad, pero sin dejar de transmitir los principios básicos” (p.36).

Dicho de otro modo, y en relación con el contexto educativo de la institución en la que se fundamenta la investigación, es evidente que las nuevas y futuras generaciones que cursan la educación primaria o secundaria, deben realizar una reestructuración en su pensamiento y su desempeño académico, porque así lo ha establecido el sistema en conjunto con las nuevas políticas educativas y las transformaciones en los programas de estudio. Esto debido a que se propone un enfoque distinto en el que el estudiante sea el protagonista y ente que construya sus propios conocimientos, dejando los saberes memorísticos, centrados en memorizar la teoría y posteriormente trasladar la información en una prueba escrita.

En relación con lo anterior, es primordial establecer un concepto claro de lo que se concibe como educación, y es por esto que diferentes autores han manifestado su perspectiva y, en resumen, algunos expresan que la educación es el eje base de la investigación y que unifica a todos los demás términos. Para Jiménez y Mujica (2011) la educación es:

El proceso bidireccional mediante el cual se transfieren conocimientos, valores, hábitos y formas de actuar. La educación no solo se traduce a través de la palabra, está presente en todas nuestras acciones, sentimientos y actitudes; es un proceso progresivo y constante que va modificando la conducta de la persona a través de conocimientos y costumbres que se adquieren de diversas formas y medios. (p. 18)

De acuerdo con lo anterior, la educación debe reconocerse como la formación práctica y fundamental para el ser humano, de enriquecimiento y de construcción de cada persona dentro de una sociedad que debe estar en constante cambio para afrontar los retos que se presenten en el tiempo.

Por otra parte, Caicedo (2022) menciona que “La sociedad actual, ha procurado asumir la educación como mecanismo de formación de ciudadanos capaces de aportar al desarrollo social de su país, convirtiéndose en un eje de progreso y transformación humana.” (p.18). Este autor muestra una definición que proyecta a la educación como un motor de desarrollo y progreso de todos los países, un proyecto social con un impacto en todos los ámbitos de la sociedad que ha cumplido y cumplirá con un rol fundamental dentro de evolución de cada individuo en cada contexto.

Aunado a ello, Pérez (2020) explica que “La educación debe trascender de lo individual a lo colectivo, ya que esta permite a las personas desarrollarse a partir de procesos de aprendizaje y enseñanza para cumplir sus expectativas, necesidades y contextos” (p.37), lo cual, se compara con lo expuesto por Caicedo (2022), pues ambos conciben la educación como parte esencial del ser

humano para su desarrollo integral en su entorno y en sus relaciones con los demás, de manera que impacta en todos los ámbitos en los que se desenvuelve.

Por su parte, Castillo y Gamboa (2012), enuncian que “La educación representa un proceso por medio del cual el ser humano adquiere distintas herramientas para su inserción en la sociedad y su realización personal” (p.24). En este sentido, la educación es un puente de desarrollo integral para la persona, que debe ser contextualizada desde el nivel local, nacional y global, con el fin de que se construyan identidades propias y de pertenencia, ya que permite que las personas obtengan conocimientos y herramientas necesarias para la toma de decisiones de manera consciente y crítica de los valores éticos, siendo agentes de cambio del entorno de una sociedad.

4.3 Administración

La administración, a nivel general, está estrechamente relacionada con la organización y el acto de gestionar; sin embargo, en el ámbito educativo, esa gestión o planificación que se realiza no trasciende por sí misma o no está en manos de un solo ente, pues es parte de un conjunto de prácticas y actores educativos que permiten que dicho proceso sea eficaz y admita llevar a cabo estrategias pedagógicas para el progreso continuo de la educación.

Por esto, para ejemplificar, tal como lo establece el autor, “desde tiempos antiguos la administración se ha convertido en el medio social para el cumplimiento de los objetivos del ser humano, debido a que es una de las actividades más importantes que realiza las personas en todas sus áreas (Barboza, 2018, p.37). Es decir, la administración, sin duda, desempeña una función imprescindible en el individuo, y especialmente dentro de la sociedad

porque la dota de la planificación u organización que se requiere para alcanzar los objetivos propuestos como nación.

En ese contexto, otra de las concepciones con respecto a la administración es la siguiente:

La administración es la responsable del desempeño que tienen las organizaciones en grupo, con el fin de cumplir con los objetivos establecidos y en un ambiente propicio donde el trabajo de todos los integrantes de esa organización se realice de buena manera, buscando potencializar los diferentes recursos de los que se dispone para el cumplimiento de las distintas metas que se han propuesto. (Pérez, 2020, p.40)

Es decir, la administración no se fundamenta únicamente en el hecho de alcanzar objetivos en común dentro de una sociedad, tal como lo han manifestado algunos de los autores, sino que, además, garantiza o pretende que las personas dentro de una organización se desenvuelvan en ambientes y espacios propicios para la adecuada ejecución de las tareas, lo cual implica que si una organización gestiona y cumple sus objetivos en ambientes óptimos, entonces contará con una adecuada administración, ya que así prevalece el bien común y cada recurso es aprovechado,

Asimismo, es fundamental destacar que la administración juega un papel importante dentro de las organizaciones y se encuentra determinada por el contexto al que pertenece. Por ello, López (2012) expresa que la administración:

Ha de ser un instrumento dinámico, capaz de convertir la organización en una actividad, concebida como un sistema de vasos comunicantes, y que la oficina central sea el órgano de servicio en donde se coordinen y se unifiquen las diferentes labores de toda una comunidad educativa internacional. (p. 28)

En síntesis, la administración es capaz de movilizar todos los recursos dentro de una organización, con el fin de encaminarla hacia determinados objetivos, donde se conecten todas las variables e individuos entre sí y lleven sus acciones hacia un fin en común.

Por otro lado, de acuerdo con el concepto de administración, Chiavenato (2006) menciona que:

La administración tiene poco más de cien años, y es el resultado histórico e integrado de la contribución acumulada de diversos precursores, filósofos, físicos, economistas, estadistas y empresarios que, con el paso del tiempo, fueron desarrollando y divulgando, cada uno, obras y teorías en su campo de actividades. Por tanto, la administración moderna utiliza conceptos y principios empleados en las Ciencias Matemáticas (incluso la estadística), en las Ciencias Humanas (como Psicología, Sociología, Biología, Educación, etcétera), en las Ciencias Físicas (como Física, Química, etcétera), así como en Derecho, Ingeniería, Tecnología de la Información, etcétera. (p.24)

En este sentido, la administración es una de las disciplinas con mayor demanda en la sociedad, ya que presenta un conjunto de saberes que se

interrelacionan para el buen funcionamiento y la competencia ante otras organizaciones.

De igual manera, Chacón et al. (2017) por su parte expresan que, “la administración puede describirse como un proceso cíclico, que ordena y regula las funciones organizacionales, con el fin de encontrar una estructuración que al mismo tiempo permite la flexibilidad necesaria para ajustarse a las necesidades particulares de las diferentes organizaciones” (p.41). De acuerdo con los autores, la administración es un proceso complejo que debe adecuarse a un determinado entorno, cuyas acciones administrativas deben tratar de conseguir las metas propuestas y afrontar los retos a los que se enfrentan.

Por lo que, en concordancia con lo anterior, las instituciones educativas deben seguir el formato administrativo e identificar y seguir la línea del quehacer de una organización, dejando a la persona directora la responsabilidad de mejorar la institución escolar, manejar de forma correcta los asuntos escolares y perfeccionar continuamente la calidad de la educación que reciben los estudiantes.

4.4 Administración de la educación

La administración de la educación se enfoca en todo lo relacionado con las organizaciones educativas y debe ser analizada desde una visión más amplia y sistemática, debido a que esta marca la línea a seguir para la formación de los futuros gestores educativos, y en general, provee las herramientas o habilidades necesarias para que se desarrolle un proceso de enseñanza y aprendizaje en cada uno de los actores educativos. En este sentido, Mendoza et al. (2016) establecen que:

La administración de la educación implica la dirección de la organización; el uso y el ejercicio estratégico de los recursos humanos, intelectuales, tecnológicos y presupuestarios, la proyección de necesidades humanas futuras, la previsión estratégica de capacitación, la vinculación con el entorno; la generación de identidad del personal con la organización y la generación de una visión colectiva de crecimiento organizacional en lo colectivo y lo profesional, como premisa para el desarrollo. (p. 2)

De acuerdo con lo anterior, la administración educativa se relaciona con todos los procesos que se llevan a cabo dentro de las instituciones educativas, con la interrelación de los actores y con variables internas y externas que influyen en su funcionamiento. En este sentido, dentro de la administración educativa existe un ente importante, cuyo rol es el de gestor educativo, y toma gran relevancia al articular y llevar a cabo estos procesos de manera eficiente, involucrando a los diversos actores educativos en su función administradora.

Aunado a ello, Pacheco (2016) expresa que "Es el conjunto de teorías, técnicas, principios y procedimientos, aplicados al desarrollo del sistema educativo, a fin de lograr un óptimo rendimiento en beneficio de la comunidad que sirve" (p.03). Es decir, en definitiva, coincide con otros autores en cuanto al concepto de administración de la educación, en tanto, reafirman que está direccionada a todas aquellas prácticas pedagógicas en las que prevalece el bien común de la persona estudiante y todo lo que esté relacionado con este en el ámbito educativo.

En este caso, la administración educativa debe propiciar ambientes adecuados, donde los actores que integran la organización educativa alcancen

los objetivos planteados. Estos procesos son de gran complejidad para la administración educativa, así como determinantes para el éxito de la organización.

Además, Díaz (2005) define la administración educativa como:

La disciplina que se origina al aplicar el conocimiento y la perspectiva de la administración en la comprensión y organización de lo educativo. Tiene que ver con las metas y fines propuestos para facilitar la formación de individuos, que tiendan a su realización y superación personal dentro de una sociedad determinada. (p.11)

Según lo expresado, el logro de los fines educativos parte del buen funcionamiento de cada institución desde una visión integral, amplia y sistemática. En este caso, el centro educativo debe brindar procesos que se ajusten a las necesidades de los individuos y a las demandas del contexto, siendo la persona gestora educativa la responsable de lograr alcanzar el éxito, aplicando los conocimientos de la administración educativa.

En la administración de la educación, recae la responsabilidad de liderar los cambios que el sistema educativo espera en procura de las condiciones necesarias para incidir socialmente. Para que la administración de la educación sea competente debe estar en correspondencia con las necesidades de transformación social y económicas del país y. para ello, se requiere de la articulación de estrategias y políticas educativas que van de la mano con las políticas estatales para lograr que el sistema educativo contribuya a la producción del capital humano que se requiere. (Barboza, 2018, pp.39-40)

En consecuencia, dado que el papel de la administración educativa es tan importante en el proceso de enseñanza-aprendizaje, y principalmente en la sociedad, debe gestionarse en concordancia con las necesidades propias del entorno, es decir, debe contemplar todos aquellos aspectos relacionados con el crecimiento y el desarrollo de seres integrales, cuya formación no sea vacía, sino que, por el contrario, dote al individuo de habilidades que le sean útiles para provocar un impacto positivo en la sociedad.

4.5 Gestión

La gestión, desde un panorama general, representa una de las acciones más importantes de la administración, ya que constituye las acciones integradas para el logro de los objetivos planteados en un determinado tiempo. Según Benavides (2011) la gestión es:

La guía para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución. (p. 13)

Dicho de otra manera, “La gestión se encuentra directamente relacionada con la calidad en la que se realiza la función administrativa, en otras palabras, hacer funcionar de la manera más adecuada los factores que complementan la función educativa” (Barboza, 2018, p.41). Es decir, la gestión como parte fundamental de la administración se explica de tal modo que, estrictamente, una necesita de la otra para lograr los objetivos propuestos dentro de una organización, pues se comprende que la administración es el medio para lograr

esos objetivos; no obstante, lo que coadyuva para que dicha planificación sea gestionada de manera correcta se da a través de la gestión y de todo lo que ella involucra (visión, evaluación, entre otros).

Podría entenderse la gestión como una serie de procesos que facultan o propician que se puedan llevar a cabo diferentes actividades que se estructuran para el mejoramiento de la institución en la que se desarrollan, con la mirada siempre en un futuro con mejores características que las que se tienen en la actualidad en ese centro como tal y en la sociedad en general. (Pérez, 2020, p.48)

Asimismo, Zurita (2015) menciona que la gestión:

Implica acciones articuladas y organizadas para lograr un propósito; y en el caso de la gestión vinculada a la educación esas acciones se refieren a la administración, planeación y evaluación; acciones que, de manera articulada, permitirán dar sentido y contenido a la acción en los diversos ámbitos educativos. (p.17)

Con lo anterior, la gestión cumple un gran papel dentro de la organización, en la que se busca coordinar y orientar los procesos estructurados, estableciendo estrategias para llevarlos a cabo en determinado tiempo y dirigidas hacia los objetivos planteados.

Por otro lado, según Cassasus (2000) expresa que la gestión es:

una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada. (p.04)

En resumen, la gestión no es solo un proceso para alinear el accionar de los individuos, o bien, guiar u orientar las actividades con el fin de obtener resultados, sino que también implica la determinación de acciones de identidad de las organizaciones dentro de las sociedades. En el ámbito escolar, la gestión se vuelve fundamental para ejecutar los procesos administrativos de forma rápida y eficaz.

4.6 Gestión Escolar

La gestión como parte de la administración también se presenta desde otro enfoque; es decir, desde aquel que se origina desde el campo educativo y en el cual surgen múltiples y complejos asuntos que la constituyen como una gestión escolar.

En primer lugar, este concepto aplicado en el ámbito educativo adquiere gran importancia y validez, pues no es posible desarrollar un adecuado proceso de enseñanza-aprendizaje en un centro educativo si no hay una previa y adecuada planificación y una gestión que brinde las herramientas que requieren los miembros activos en el ámbito pedagógico.

La gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teóricos – prácticos, integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos formales, en donde la gestión debe ser entendida como una forma de comprender y conducir la organización escolar. (Vargas, 2011, p. 30)

Lo anterior se relaciona con lo que explica López (2017) con respecto a la gestión escolar, pues su estudio se enfoca en la importancia de la gestión

educativa o escolar en el desarrollo de los procesos pedagógicos en todos sus ámbitos.

Es un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales. (p.205)

En este sentido, la gestión escolar pretende generar los ambientes, condiciones y procesos que sean necesarios para enriquecer el proceso educativo de los estudiantes, de manera que sean coherentes con los fines y objetivos de la educación, así como acordes al contexto en el que se desarrolla.

De la misma manera, Sojo (2015) define a la gestión educativa “la gestión de la educación va más allá de la administración, pues implica combinación y coordinación de labores en el contexto educativo de toda la estructura y proceso educativo” (p.125).

Según lo anterior, la gestión escolar juega un papel fundamental en la organización de la enseñanza, ya que en ella se coordinan diferentes procesos que se encargan de resolver problemas educativos. En este caso, la persona gestora debe aplicar las estrategias y los principios más efectivos en cada proceso para alcanzar los objetivos planteados.

Por esto, otros autores señalan y coinciden con el concepto de gestión educativa o gestión escolar, pues la definen como parte de un proceso en el cual la figura de la persona directora es la encargada de implementar y llevar a cabo

las estrategias pertinentes para que el ambiente educativo y el proceso de enseñanza- aprendizaje se desarrolle de manera adecuada dentro de una institución.

Según lo anterior, la gestión educativa debe comprenderse como la capacidad de la persona directora de “articular la dinámica de las relaciones dentro de la comunidad educativa y entre esta comunidad y los diversos actores comunitarios y nacionales en procura de una escuela, al servicio de los procesos de aprendizaje del estudiantado” (Vargas, 2011, p. 31).

En contraste, conviene señalar que pueden existir aspectos dentro del quehacer administrativo que limitarían la gestión educativa, por ejemplo, “limitarse a una sola área, centralizar decisiones, ser fiscalizador, creer que la solución a los problemas es igual para todas las instituciones, aislarse de los objetivos y estrategias tanto macro como micro del sistema” (Vargas, 2011, p. 30). Es decir, todos los criterios identificados por el autor no forman parte de la gestión escolar, pues esta práctica va más allá de eso, en tanto, considera las diversas áreas de la gestión, contextualiza, organiza y planifica en función de las necesidades del centro educativo y sus miembros.

En resumen, en el interior de las organizaciones educativas, la gestión tiene como principal función supervisar el traspaso del currículo y de los programas a las aulas, por lo tanto, la gestión curricular resulta de vital importancia en el aula, pues constituye la guía para el proceso educativo.

4.7 Gestión Curricular

Este concepto representa un componente significativo en cada institución educativa, de manera que, es la gestión curricular quien permite situar el

quehacer de los centros de enseñanza en su esencia y tiene como principal objetivo el desarrollo óptimo de los aprendizajes de la persona estudiante.

Aunado a lo anterior, Salgado y Medel (2015) establecen la gestión curricular como:

Aspecto fundamental de la labor del director y del equipo directivo, puesto que uno de los principios que fundamentan esta afirmación es la importancia que ostenta el curriculum como medio de reproducción social, es el elemento del cual se sirven los grupos de poder o el aparato estatal en algunos casos para modelar a la sociedad. (p.12)

De acuerdo con lo anterior, es importante aclarar que la gestión curricular es una de las áreas que deben desarrollar las personas directoras, ya que es la acción que dirige el proceder del centro educativo y determina cuáles serán los aprendizajes, competencias y habilidades que deben implementarse en la población estudiantil, de acuerdo con los intereses y objetivos educativos dentro del contexto o sociedad en el que se encuentran inmersos.

En este sentido, este tipo de gestión es un proceso que estará encargado de fortalecer el proyecto educativo institucional, asimismo, se vincula con los procesos de toma de decisiones en relación con el qué, cómo y cuándo enseñar y evaluar; los cuales constituyen acciones fundamentales que se deben desarrollar en las instituciones educativas y que permiten generar procesos de análisis y mejoramiento. Berrio (2017) sustenta lo anterior, ya que menciona que:

Como la gestión curricular está orientada hacia la formación del estudiante, por medio de la interpretación del proyecto educativo institucional en el aula, exige de un trabajo en equipo, de una articulación

de las áreas y grados, organización del tiempo, los espacios escolares, y la evaluación; esta última es muy importante porque es la forma de seguir mejorando e impulsando el mejoramiento institucional. (p.65)

Sin embargo, en los últimos años, en el ámbito educativo costarricense, el tema de la gestión curricular ha tomado mucha relevancia y esto se ha visto reflejado en las investigaciones realizadas en los Informes del Estado de Educación 2019 y 2021, en las cuales se ha evidenciado carencias en la gestión curricular de las personas directoras de centros de enseñanza a nivel nacional y, por ende, deficiencias en los procesos educativos.

De acuerdo con lo anterior, uno de los puntos que señalan las investigaciones es el desconocimiento de las personas directoras sobre la gestión curricular y el predominio de la gestión tradicional, enfocada en tareas administrativas. En consecuencia, se han establecido aspectos importantes que fundamentan cómo podría lograrse que las personas directoras se involucren en la administración curricular, y que, de ese modo, desarrollen las habilidades y el conocimiento para gestionar de forma óptima su centro educativo, así como lo menciona Vargas (2011):

El director (a) debe involucrarse como líder del proyecto curricular de la institución con una comprensión intelectual y lograr de esta manera un compromiso del personal con la visión y misión institucional. Debe de conformar un equipo que coordine el desarrollo y la ejecución del componente técnico pedagógico de la institución. (p. 31)

Para este trabajo, es de gran relevancia reconocer que la gestión curricular de la persona directora debe entenderse más allá del simple quehacer

administrativo relacionado con el currículo nacional, ya que este tipo de gestión trae consigo los procedimientos pedagógicos de la persona gestora y el quehacer docente. Según el PEN (2021), la gestión curricular es:

Entendida como las actividades y decisiones cotidianas que efectúa la persona directora relacionadas con el proceso pedagógico y que constituyen el eje central de la gestión educativa como velar por la aplicación del currículo, las formas de enseñanza en el aula, la evaluación y el desarrollo profesional docente, entre otras. En general, implica habilidades, prácticas, mecanismos y acciones orientadas a mejorar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje y la atención de factores internos o externos que afectan el desarrollo del currículo educativo y el aprendizaje de los estudiantes. (p.238)

Este concepto ayudará a comprender de mejor manera, tanto la dinámica organizacional como la gestión administrativa curricular del centro educativo que es objeto de estudio; además, a través de los puntos de vista de cada uno de los autores, se desarrollará un panorama más amplio con respecto a su significado que ayude a encontrar, en las diversas aristas, las concepciones determinantes para el objetivo primordial de este trabajo.

4.8 Estrategias de Gestión Curricular

La gestión educativa tiene estrategias, procesos prácticos y teóricos y dimensiones que deben integrarse a las políticas educativas y curriculares que rigen el sistema educativo del país. Entre las estrategias que forman parte del campo de acción de la gestión curricular se mencionan la planificación, la organización, el seguimiento y la evaluación; las cuales deben articularse de

manera adecuada para lograr el mejoramiento del quehacer educativo. Así lo mencionan García, Cerdas y Torres (2018):

Este proceso involucra planificación, establecimiento de responsabilidades, indicadores de logro claros, organización, evaluación y seguimiento, sin dejar de lado, el ajuste de los procesos que se accionan en relación con las políticas públicas que brindan un marco en donde se movilizan los centros educativos. (p.06)

Una de las estrategias importantes en la gestión curricular y que se deben llevar a cabo de la manera más óptima es la planificación, y como lo indica Zamora (2017) “la planificación es una de las funciones principales dentro de la administración educativa, ya que en ella se encuentran organizadas las actividades que deben seguir para el logro de los objetivos propuestos” (p.61).

Ahora bien, en el ámbito de la administración educativa, la planificación desempeña una función clave, ya que es un proceso base para el ordenamiento de la institución y un eje primordial para la estructura del quehacer institucional. Por ello, Zamora (2017) menciona que:

El gestor educativo utiliza la planificación para plantear una serie de procedimientos que orientan la acción institucional. Con su dirección, busca resultados eficientes mediante la implementación de estrategias para motivar, orientar e incentivar a los actores educativos en la realización de sus actividades y tareas. (p.62)

De esta manera, es necesario que el administrador educativo lleve a cabo una buena planificación institucional, en la que busque, tanto la integración de

todas las partes, como el logro de la participación de todos los actores educativos.

Es un eje esencial en el desarrollo de la administración y base en el alcance de los objetivos planteados. En este sentido, el gestor educativo es quién define los objetivos por alcanzar, diseña los instrumentos o medios para lograrlos y recrea los principios y valores que orientan la acción institucional. (Zamora, 2017, p.61)

Por lo tanto, la función de planificar es compleja, ya que implica el desarrollo y la implementación de diversos planes para integrar todas las actividades en cada área educativa. Desde luego, en un centro educativo con una mala planificación no se podrá trazar el camino general de lo que debe hacerse y cómo debe realizarse, así que no se podrán alcanzar las metas y los objetivos planteados.

En este sentido, la planificación curricular dentro de un establecimiento educativo “es el conjunto de procesos de previsión, realización y control de las experiencias de aprendizaje deseables en una población educacional determinada en un momento histórico y concreto” (Ibáñez, 2015, p.46), siendo la acción clave para hacerle frente a las necesidades futuras de un determinado contexto.

Parafraseando a algunos autores, ellos indican que es importante establecer una adecuada planificación estratégica para brindar una educación eficiente y eficaz, donde el estudiante se sienta a gusto de aprender y colocar en práctica lo aprendido (Carriazo et al, 2020). No obstante, en muchas ocasiones, la persona directora desatiende estos principios básicos que lo conllevan a la

inadecuada planificación, pues olvida que la razón primordial de su existencia se fundamenta en los estudiantes y cómo estos se sienten y aprenden dentro de la institución educativa.

Además, en cuanto a las estrategias de organización, esta se encuentra estrechamente ligada a la planificación institucional, la cual es ejecutada por el administrador educativo, quien deberá organizar cada una de las actividades y tareas planteadas, así como determinar quiénes las realizarán, cómo las llevarán a cabo, cuáles recursos destinarán para el logro de cada tarea y cuáles serán las decisiones que se tomarán en torno a cada trabajo en específico. De ahí que, la persona gestora se someta a este proceso y en todas sus tareas prevalezca la planificación institucional. En este sentido, Correa (s.f.) indica que:

Un administrador de la educación es quien dirige la planificación de todos los procesos en una organización, y un proceso es organizar, por lo tanto, un gestor sabe que dirigir es organizar, es decir, sabe crear estructuras en el plano formal de la organización, dotarlas de personal cualificado y definir con claridad perfiles y roles, facilitar los recursos para que el personal trabaje con sentido de logro. Además, controla los procesos, hace seguimiento de los planes y estrategias para reconducir las acciones. (parr.05)

De esta manera, es imprescindible tener claro que en la administración educativa no solo es necesaria una eficiente planificación, sino que se requiere de una buena organización para llevarla a cabo, lo cual garantizará el éxito educativo y, para lograrlo, el director deberá tener establecida la línea

institucional a seguir y utilizar de manera eficiente todos los recursos a su disposición.

Por lo anterior, Zamora (2017) menciona que “una institución con un gestor que plantea estrategias de organización es capaz de conducirla hacia la calidad total, ya que trabaja en una dirección y se compromete con programas que conduzcan a procesos de calidad” (p.64).

Añadiendo a lo anterior, Ibáñez (2015) menciona que la organización “es uno de los procesos de gestión y consiste en ordenar, distribuir y dosificar adecuadamente todos los elementos procesos y factores del sistema educativo” (p.46).

Otra de las estrategias que son indispensables en la gestión educativa es el seguimiento o monitoreo, el cual se define de la siguiente manera:

Constituye un proceso continuo que permite recoger sistemáticamente información relevante para emitir juicios y tomar decisiones para reajustar el acompañamiento en el aula, mediante el registro de la evolución del proceso con el detalle de las situaciones particulares que se dieron en su desarrollo, información que permitirá revisar y remirar el desempeño profesional de manera crítica y analítica, identificando qué áreas o aspectos requieren mejora. El objetivo de esta fase es mejorar de manera continua el acompañamiento en el aula. (Pacheco, 2016, p.27)

Asimismo, las estrategias de seguimiento y monitoreo son clave fundamental de la calidad de los procesos educativos; es decir, la persona directora ejerce una función determinante en el seguimiento o monitoreo de

todas las tareas y actividades que se efectúen por parte de los actores educativos dentro de la institución; sin embargo, este proceso debe darse de forma constante y minuciosa para brindar un acompañamiento oportuno para mejorar.

Por su parte, Rodríguez (2017) plantea que:

También el monitoreo y la retroalimentación de las prácticas docentes, han sido reconocidas como un importante factor que promueve mayores niveles de aprendizaje, pareciera ser que aún falta la construcción de una cultura de colaboración y desarrollo para que estos procesos se instalen de manera virtuosa en las escuelas. (p. 59)

Lo anterior, remite al impacto positivo que provoca el monitoreo o seguimiento en el proceso de enseñanza y aprendizaje, pues, al brindar un acompañamiento, la persona gestora puede generar espacios de reflexión para trabajar en el mejoramiento de aquellas debilidades identificadas y propiciar un aprendizaje más significativo en la población estudiantil.

No obstante, con respecto a las visitas a las aulas, el PEN (2021) plantea que existe un desconocimiento de lo pedagógico por parte de las personas directoras, ya que las visitas no se centran en la retroalimentación pedagógica ni en el soporte a la mediación de los aprendizajes, sino que se orientan a la infraestructura o factores técnicos.

Además, otra de las debilidades encontradas en estos procesos es que “en algunos casos, los directivos ofrecen monitoreo y retroalimentación principalmente a los docentes que experimentan mayores dificultades en su

quehacer, en vez de instalar esta práctica como un proceso constante de mejoramiento en las organizaciones escolares” (Rodríguez, 2017, p. 59). En este sentido, una tarea primordial de la gestión es establecer estrategias de seguimiento, enfocadas en lo pedagógico y que sean efectuadas constantemente dentro del establecimiento escolar.

En esta línea de ideas, las prácticas docentes deben monitorearse con el fin de detectar debilidades y retroalimentarlas para lograr la coherencia entre el contexto y las necesidades de la población estudiantil; además, para la persona docente “saber qué y cómo debe mejorar supone una guía y su ruta hacia el mejoramiento, principalmente de su labor pedagógica” (COLYPRO y UNED, 2022, p.62).

Dicho lo anterior, es tarea de los actores educativos (docentes y administrativos) desarrollar una consciencia en la que, producto del monitoreo o seguimiento del proceso, se establezca un sentido de autoformación y capacitación docente como parte de las mejoras que deben realizarse para lograr la formación continua y dotar de herramientas a la persona estudiante. Lo anterior se respalda con lo mencionado por el MEP (2016):

La Educación para una Nueva Ciudadanía precisa de la formación continua de las personas que influyen en el proceso educativo de cada estudiante. Esto implica la capacitación del personal docente y del personal administrativo de cada centro educativo. (p.26)

Por su parte, las estrategias evaluativas dentro de la gestión curricular son de gran importancia porque permiten evidenciar cómo se está impartiendo el proceso educativo, en tanto, permite ajustar, innovar y cambiar de acuerdo con

los resultados obtenidos, con el fin de mejorar los procesos educativos. En este ámbito, Berrio (2017) menciona que:

Es importante evaluar las actividades que se desarrollan a nivel institucional, porque de esa manera se detecta las falencias que se haya tenido durante su desarrollo; el hecho de evaluarlas es proponer nuevas opciones de mejora, que busques de alguna forma mejorar lo que se logró. (p.55)

Por consiguiente, la evaluación es un proceso que debe estar presente en toda institución educativa, con el fin de reflexionar sobre lo que se está ejecutando, no solo a nivel de gestión, sino también a nivel de procesos de enseñanza; por tanto, la evaluación debe considerarse como uno de los procesos más importantes, ya que a partir de este se logrará la verdadera transformación en busca de la calidad educativa. Por su parte, Berrio (2017) aporta que:

La evaluación como medida de emancipación en las instituciones educativas, deben concentrar sus esfuerzos en consolidar el restablecimiento de los aprendizajes de los estudiantes desde los contextos pertinentes, ahora bien, desde la evaluación institucional y docente, los procesos evaluativos van a permitir realizar intervenciones y reflexiones sobre el trabajo desarrollado en miras a mejorar. (p.56)

En esta misma línea de ideas, la gestión debe establecer estrategias de evaluación institucional y de desempeño docente; este último es clave en el rendimiento del establecimiento escolar, ya que determina si las personas

docentes están cumpliendo con sus funciones en pro de la consecución de los objetivos institucionales.

Lo anterior, coincide con lo expuesto por Ibáñez (2015), quien menciona que el desempeño docente significa “cumplir con una responsabilidad, realizar con calidad lo que está obligado a hacer, involucra de manera interrelacionada los saberes, habilidades, actitudes y valores (competencias) para mejorar y alcanzar logros cada vez más alto” (p.37). Estas estrategias deben concretarse como procesos permanentes para recabar información durante la toma de decisiones.

En conclusión, todas las estrategias citadas que forman parte de la gestión curricular influyen de manera directa en el desempeño del trabajo de la persona docente, ya que exponen las estrategias que se consideran importantes para el proceso educativo dentro de una institución y que deben implementarse por parte de la persona directora para asegurar la calidad educativa.

4.9 Influencia de las estrategias de gestión curricular

Los administradores educativos, en su gestión, desarrollan una variedad de estrategias que coadyuvan en el mejoramiento del proceso educativo dentro de las instituciones. La influencia que tienen estas estrategias de gestión curricular utilizadas por parte de la persona directora en los centros de enseñanza genera un impacto en los agentes educativos, en especial, en el cuerpo docente; por lo que, es de vital importancia comprender a profundidad dicho concepto para la adecuada implementación de estrategias en la gestión curricular.

En primer lugar, para las personas docentes consultadas, hay tres elementos claves para que la gestión del director impacte la gestión curricular: la motivación y cercanía empática que logre con el cuerpo docente; la realimentación que haga al trabajo docente mediante una comunicación clara y asertiva, que les permita hablar en un mismo idioma, y, finalmente, la distribución de funciones, para lo cual se requiere que las personas directoras tengan la capacidad para identificar las habilidades del personal a su cargo y distribuir tareas que potencien el uso de esas habilidades. (PEN, 2021, pp.238-239)

Es por esto que, se torna indispensable conocer el concepto de gestión curricular y sus múltiples estrategias, pues a través de esta noción se comprende que todo se involucra integralmente, de modo que no se debe limitar únicamente a las gestiones administrativas, sino que, se deben comprender también otros factores que influyen, tales como la motivación, la empatía, la realimentación y demás provenientes del administrador educativo. En consecuencia, si estos son conocidos por las personas gestoras como parte de las diversas estrategias de gestión curricular, entonces serán clave para el mejoramiento del rendimiento escolar.

El Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE, 2009) reafirma lo anterior, mencionando que las prácticas desarrolladas desde la gestión propiciarán la mejora del trabajo del personal docente, pues impactan positivamente en el rendimiento académico de la persona estudiante y de todo el establecimiento escolar.

En esta misma línea, Rodríguez (2017) menciona que:

Para ello, existirían dos caminos para influenciar en los resultados académicos de los alumnos. Primero son acciones que directamente inciden en la enseñanza y aprendizaje, como la selección, apoyo y desarrollo profesional del profesorado y segundo son actividades que indirectamente influyen las prácticas docentes, mediante la creación de condiciones organizativas en que la escuela puede más fácilmente llevar a cabo una mejora. (p.45)

De acuerdo con lo anterior, la gestión eficaz de la persona directora deberá llevar a cabo diversas acciones que permitan un mejor desenvolvimiento de los diferentes agentes educativos, entre ellos, las personas docentes, quienes son piezas claves en el quehacer educativo, ya que es en el aula donde se aplica la política educativa y donde se desarrolla el proceso de enseñanza – aprendizaje, de acuerdo con los objetivos curriculares institucionales.

Por esta razón, las acciones directivas no deben enfocarse solamente en la parte administrativa, sino que deben potenciar las de orden curricular – pedagógico, que generan un impacto directo en el desempeño docente y en el rendimiento académico.

Leithwood et al., (como se citó en Rodríguez, 2017) defienden que es necesario que las personas directoras trabajen en las acciones que impacten positivamente en la calidad de los procesos educativos, por ejemplo:

en cuestiones como, proveer recursos y desarrollo profesional para mejorar la enseñanza; trabajar directamente con el profesorado en el aula (evaluación, supervisión, asesoramiento); coordinar y evaluar el currículum, la instrucción y la evaluación; hacer un seguimiento de modo

regular de la enseñanza y del progreso de los estudiantes; desarrollar y mantener normas compartidas y expectativas con todos los agentes educativos (familia, profesorado, estudiantes) inciden indirectamente en los logros académicos, pero directamente en los docentes. (p.45)

Estas y otras acciones de la gestión curricular en muchos de los casos no se están llevando a cabo dentro de los establecimientos educativos, o bien, se ejecutan de una manera inadecuada, por lo que no se genera una influencia en el proceso educativo. Asimismo, parte de las estrategias que se ejecutan desde la gestión administrativa deben ser coherentes y coordinadas con el personal docente; de no realizarse este trabajo en conjunto, las estrategias no tendrán resultados positivos. Weisntein (como se citó en Rodríguez, 2017) indica que:

La conducción curricular requiere que en la organización escolar cuente con directrices para el trabajo pedagógico de los profesionales de la educación, lo que implica acordar y coordinar con ellos criterios y estándares en aspectos como la planificación, la evaluación o la política de asignación de tareas. Esto permite que los profesores dispongan de una visión clara sobre cómo se debiese implementar la enseñanza y sigan lineamientos pedagógicos comunes para hacerlo de manera coherente entre niveles y áreas de aprendizaje. (p.57)

En esta misma línea, este autor menciona que:

Lo anterior también incluye asesorar a los profesores sobre el uso de mejores prácticas y metodologías de enseñanza, asegurando la provisión de recursos pedagógicos y didácticos para la implementación curricular y evaluación, lo que implica además de la facilitación de materiales y / o

recursos de aprendizaje que constituyan efectivamente un apoyo para el logro de los objetivos educativos. (pp.57-58)

Ahora bien, es necesario que las interacciones entre la persona directora y el cuerpo docente sean de calidad, para que haya un mejor desarrollo de los procesos de monitoreo, seguimiento y apoyo educativo, con miras a lograr que los docentes sean eficientes en su quehacer pedagógico.

Por otra parte, Rodríguez (2017) expresa que “La participación del líder escolar en la observación y retroalimentación en el salón de clase parece estar relacionada con un mejor rendimiento de los alumnos” (p.57).

De acuerdo con lo anterior, en la mayoría de los casos, estos procesos no se aplican con regularidad o solo se aplican en ocasiones cuando se detecta alguna deficiencia o dificultad en la labor docente, o, en definitiva, no se emplean en ninguna circunstancia. Esto es una limitante para el mejoramiento del proceso educativo, ya que es necesario que este tipo de procesos se lleven a cabo de manera constante, con el fin de corregir y fortalecer las estrategias educativas que beneficien la labor docente y, por ende, el desempeño de las personas estudiantes, de lo contrario, el quehacer del profesor será obsoleto y el rendimiento académico no será el esperado.

Por ende, todas las estrategias y los procesos que se efectúen desde la gestión curricular deben tener una orientación hacia la mejora de los procesos educativos y deben llevarse a cabo con coherencia y de manera articulada con todos los agentes educativos. Es necesario que las personas directoras cumplan su quehacer de manera eficiente y lleven a cabo todos los procesos que están

bajo su responsabilidad, pues solo así se alcanzarán los objetivos educativos planteados en la política curricular.

4.10 Funciones de la gestión curricular

En este apartado, surge la necesidad de conocer las diversas funciones que se desempeñan desde la gestión en los centros educativos, las mismas son complejas y son parte de la dinámica del proceso educativo, por lo que se mencionan algunas de las funciones que debe realizar el director a nivel administrativo y curricular:

- Planea, dirige, coordina y supervisa las actividades curriculares y administrativas de la institución a su cargo.
- Asesora y orienta al personal en aspectos curriculares y administrativos, procurando la incorporación de conocimientos actualizados e innovadores.
- Coordina los diferentes programas del centro educativo y vela por su correcta ejecución.
- Organiza y dirige actividades administrativas, culturales, cívicas y sociales.
- Coordina y evalúa los resultados de los programas bajo su responsabilidad y recomienda cambios o ajustes necesarios para el logro de los objetivos institucionales.
- Asigna, supervisa y controla las labores del personal subalterno encargado de ejecutar las diferentes actividades que se realizan en la institución.

- Redacta y revisa informes, instructivos, memorandos, circulares, cartas y otros documentos similares que surgen como consecuencia de las actividades que realiza.
- Vela por la correcta aplicación de normas, disposiciones, leyes y reglamentos que rigen las diferentes actividades que desarrolla.
- Realiza las labores administrativas que se derivan de su función.
- Impulsa el acercamiento de los padres de familia a la institución, con el fin de que sean asesorados en las técnicas y procedimientos para complementar la formación en el hogar. (Servicio Civil, 2021, p.01-02)

Por otra parte, Resabala (2014) menciona que dentro de las habilidades que debe poseer un administrador educativo se encuentran las siguientes:

- Habilidad técnica, que es la capacidad para utilizar conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para
- cumplir tareas específicas de acuerdo con su institución, experiencia y educación.
- Habilidad para las relaciones humanas, que es la capacidad de discernimiento para trabajar con personas, comunicarse, comprender sus actitudes y motivaciones para aplicar un liderazgo eficaz que fortalezca el desarrollo de la institución en donde labore.
- Habilidad conceptual, que es la capacidad para comprender la complejidad de la organización y la adaptación del comportamiento de las personas dentro de ella. (pp. 17-18)

En resumen, es necesario que, además de priorizar un perfil de administrador educativo, realmente se refuercen cada una de las habilidades

propias de la persona directora dentro de su formación académica, pues sin duda, son cada una de ellas quienes garantizarán una adecuada planificación, organización y gestión dentro del ámbito educativo.

4.11 Factores que intervienen en la gestión curricular

La gestión curricular es una de las áreas más importantes de la administración educativa, ya que en ella se consolida todo el accionar del centro educativo; sin embargo, los gestores educativos se enfrentan a una serie de situaciones y factores que intervienen en su dinámica.

Algunos de los obstáculos que limitan el accionar de la gestión curricular y que dejan de lado su verdadero sentido dentro del proceso educativo es el exceso de informes y acciones meramente administrativas, las cuales saturan a la persona gestora y de igual manera al personal docente. Por ello, se plantea que, “urgen nuevos estilos de gestión que cambien prácticas y sentidos de acción considerando las prioridades de asesoramiento e intervención centradas en lo pedagógico” (PEN, 2019, p. 27).

De acuerdo con lo anterior, en el PEN (2019) se menciona que:

En cuanto a la gestión, es preciso reorientar la labor administrativa hacia una con visión estratégica y con prioridades claramente definidas en función de lo curricular. En este sentido, se requiere eliminar solicitudes, trámites y reportes innecesarios que recargan de labores al nivel regional y a los centros educativos, así como posibilitar que los directores, supervisores y demás actores vinculados a la gestión curricular den un

acompañamiento efectivo y adecuado a los docentes en este ámbito.
(p.145)

Lo expuesto en el informe demuestra una preocupación en cuanto al giro que ha tomado la administración de la educación dentro del sistema educativo costarricense, ya que debido a esto se han generado deficiencias en el cumplimiento de las funciones de la gestión curricular por parte de la persona directora, como lo es el acompañamiento del cuerpo docente, la supervisión, la evaluación, entre otros aspectos que son imprescindibles en el quehacer de la persona directiva, así como se indica en el Programa Estado de la Nación (PEN, 2021):

Prevalece un modelo burocratizado y centralista, que privilegia una visión de “director-ejecutor de lineamientos administrativos que emanan de los niveles superiores” por encima de las acciones orientadas a mejorar las prácticas docentes en el aula y los aprendizajes de los alumnos. (p.240)

Del mismo modo, otro factor que limita la eficiencia de la gestión curricular por parte de los gestores educativos es la poca preparación en el área curricular, lo que afecta en gran medida el alcance de la calidad en los procesos educativos:

En primer lugar, en el ámbito curricular, supervisores y docentes señalan que las personas directoras muestran desconocimiento de lo pedagógico. El gremio supervisor considera que este es un problema de fondo, que las personas directoras no leen las bases filosóficas ni las políticas y planes, sino que van directamente a los contenidos y cómo ejecutarlos, con lo cual

pierden el norte de qué tipo de educación se está proponiendo construir.
(PEN, 2021, p. 238)

Por lo tanto, es necesario cambiar el modelo tradicional de la administración educativa que impera hoy en día en muchos centros educativos, esto se inicia logrando que la dirección ejerza las verdaderas funciones de la gestión curricular y que el exceso de tareas meramente administrativas o la falta de conocimiento del área curricular-pedagógico no interfieran con los verdaderos objetivos de la gestión, como bien se indica en el PEN (2019):

Es importante crear un programa de formación permanente para directores y supervisores sobre el modo de brindar asistencia académica y pedagógica a los docentes en los centros educativos, así como en cuanto a la forma de promover el trabajo entre pares y redes, que tenga como punto de llegada y partida la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. (p.146)

En consecuencia, la gestión curricular debe progresar e implantar mejores prácticas curriculares que promuevan la innovación y el compromiso profesional de las personas directivas y del personal docente para maximizar sus capacidades, con la finalidad de alcanzar los nuevos desafíos pedagógicos en el proceso de aprendizaje. Por tal razón, para el Centro Educativo Jorge Debravo resulta necesario brindar espacios de discusión sobre los factores que intervienen en la gestión curricular como un ejercicio de reflexión que promueva la búsqueda de soluciones didácticas y organizativas dentro y fuera de la institución.

4.12 Proceso de aprendizaje

Al hablar de procesos de aprendizaje, también es necesario conocer cómo influye la gestión de la educación en estos procesos, pues al lograr ambas concepciones, se comprende también la relevancia de una eficiente y eficaz labor docente y administrativa en el alcance del éxito educativo. Al respecto, Lisintuña et. al (2017) mencionan que:

El rol fundamental del docente, es el proceso de enseñanza aprendizaje ya que es la persona que orienta, guía y facilita la enseñanza en el cual debe buscar y emplear técnicas, métodos, estrategias, dinámicas, etc., para llegar con el nuevo conocimiento a los estudiantes, pero no solo el docente es el encargado de llevar a cabo el proceso de enseñanza aprendizaje, también debe participar el estudiante, es decir debe haber una interacción entre docente y dicente. (p.14)

El aprendizaje será exitoso en un ambiente donde el individuo se motive a ser partícipe de su propio proceso educativo, en donde la interacción entre docente – estudiante se vea fortalecida mediante experiencias enriquecedoras en el salón de clase. De esta manera, serán fundamentales “Las experiencias de aula, tanto para la educación formal como la no formal, siguen siendo un escenario en el cuál la motivación hacia el aprendizaje significativo es clave, es aquí donde el docente tiene un gran reto” (Ramírez, 2009, p.05).

Con lo anterior, el proceso para que se produzca un aprendizaje significativo requiere que la persona docente pueda lograr, a través de una buena mediación pedagógica, la integración y relación sustantiva entre los nuevos

aprendizajes y los conocimientos previos de la persona estudiante; para esto, deben cumplirse dos condiciones según Ramírez (2009):

- Contenido potencialmente significativo, tanto desde el punto de vista de su estructura interna (significatividad lógica: no ha de ser arbitrario ni confuso), como desde el punto de vista de asimilación (significatividad psicológica: ha de haber en la estructura psicológica del alumno, elementos pertinentes y racionales).
- Actitud favorable para aprender significativamente, es decir, el alumnado ha de estar motivado por relacionar lo que aprende con lo que sabe. (p.07)

Con relación a lo anterior, es necesario que desde el aula se propicien todas las experiencias que puedan favorecer el proceso de aprendizaje de una manera significativa, que le permita a la persona estudiante desenvolverse en los diferentes contextos en el que se encuentre.

Por otro lado, como parte de los procesos de aprendizaje, se destacan los siguientes tipos:

- a. Aprendizaje memorístico o repetitivo: Este tipo de aprendizaje se basa en la memorización y la repetición, convirtiéndose así en un proceso mecánico donde el sujeto es un simple receptor pasivo.
- b. Aprendizaje receptivo: El individuo recibe cierto tipo de información, la cual únicamente debe entender o comprender sin necesidad de relacionarla con algo o ponerla en práctica. Este tipo de aprendizaje no fomenta la acción directa el sujeto, ya que no descubre nada nuevo.

c. Aprendizaje por descubrimiento: Tal y como lo establece su nombre, fomenta la participación del sujeto que conoce, el cual debe establecer relaciones y semejanzas entre lo que aprende y el mundo que lo rodea según un marco o patrón cognitivo. En este caso el sujeto descubre el conocimiento por cuenta propia, principalmente a través de la experimentación.

d. Aprendizaje significativo: El sujeto relaciona sus conocimientos y experiencias previas con el nuevo patrón o marco cognitivo que se le sugiere. De esta manera la persona desarrolla habilidades específicas y es también un ser activo.

e. Aprendizaje innovador: Como lo dice su nombre, este tipo de aprendizaje se basa en la aceptación de nuevas formas de conocimiento, trastocando así los valores anteriormente establecidos.

f. Aprendizaje visual: Se basa en el uso de imágenes o material visual que ayude en la adquisición de todo tipo de conocimiento. De esta manera se espera que el sujeto no solo sea un receptáculo pasivo de información, sino que pueda también por medio de la vista realizar asociaciones y crear un marco cognitivo.

g. Aprendizaje auditivo: En este caso en específico se hace referencia a la utilización de material sonoro que tenga características diferentes a las del lenguaje hablado. Por lo tanto, el aprendizaje auditivo genera conocimiento mediante el uso específico del sonido. (Lisintuña et. al, 2017, pp. 14-15)

Según lo citado anteriormente, cada uno de los tipos o estilos de aprendizaje intervienen en el proceso educativo de los estudiantes, independientemente de su grado académico, pues son estos quienes coadyuvan para que los miembros activos de una comunidad educativa (en este caso los estudiantes) desarrollen los nuevos conocimientos y las habilidades para aplicarlos en los diferentes ámbitos de su vida. El hecho de que el docente propicie estas herramientas y el estudiante conozca cuál es su estilo de aprendizaje, propiciará que se desprenda un sinnúmero de oportunidades para el individuo en la sociedad.

Por su parte, algunos actores educativos intervienen en el proceso de aprendizaje para que este se dirija hacia una mejora continua, entre ellos, el cuerpo docente, las familias y la gestión educativa; este último, “es muy importante para mejorar el aprendizaje en los estudiantes de las instituciones educativas; todo esto debe ir acompañado de recursos humanos y herramientas para que los docentes brinden servicios de calidad” (Sánchez et al.,2020, p.1836).

En resumen, la gestión administrativa es de vital la importancia a la hora de dotar de herramientas necesarias a la comunidad educativa para que todos los miembros desarrollen, de manera eficiente, su proceso de aprendizaje. Esto no solo beneficia la labor docente, sino que, además, favorece el crecimiento pleno del alumno en la sociedad, pues al reconocerse como parte de una colectividad y comprender que aprende de una determinada manera, propiciará el desarrollo de nuevas y mejores habilidades que lo ayudarán a realizar las tareas más simples o complejas cuando se enfrenta a su realidad. Es por esa

razón que este concepto es importante para el desarrollo de este trabajo de investigación, pues será un apoyo para trabajar en las debilidades y en potencializar las experiencias pedagógicas y áulicas en el Centro Educativo Jorge Debravo.

4.13 Mediación pedagógica

Desde la gestión es de gran relevancia promover y propiciar la mejora de los procesos de mediación pedagógica en el centro educativo. Para esto es necesario que el gestor brinde procesos de capacitación constantes, dirigidos al personal docente para el mejoramiento de las prácticas pedagógicas, buscando que sean innovadoras, significativas e integrales para la persona estudiante, con el fin de brindar las herramientas y competencias necesarias para desenvolverse en un determinado contexto. Así lo afirman Alzate et al., (2020): “La mediación pedagógica se convierte en una construcción en clave de desarrollo humano, que exige promover educativamente una red de posibilidades de aprendizaje basada en la interconexión ser humano-mundo” (p.03).

De esta manera, es necesario comprender el concepto de mediación pedagógica (MP) para desarrollar una noción más clara y con profundidad de lo que esta definición remite, y cómo el cuerpo docente o administrativo lo lleva de manera adecuada a las aulas:

La MP es un elemento sumamente importante para guiar la labor docente dentro de su institución, no solo por dar una perspectiva de que enseñar, sino también de qué aprender, desde las experiencias del diario vivir, de las acciones que se lleven a cabo, de la interacción, el cómo se faciliten

los contenidos para hacer posible el acto educativo dentro de un proceso de formación participativa. (Rodríguez y Valverde, 2021, p.31)

Por consiguiente, se debe ser consciente de que todo está en constante cambio y varía de acuerdo con las demandas y necesidades de la sociedad. La educación no es la excepción, pues no debe quedarse estancada en paradigmas tradicionales, sino, por el contrario, debe buscar la transformación educativa, la cual debe ser implementada por las personas docentes en las aulas. En concordancia con lo anterior, se debe:

Propiciar en las aulas una mediación pedagógica en busca de la construcción de mejores conocimientos requiere romper con el paradigma de que educación es la transmisión de conocimientos del profesorado hacia los educandos, es necesario creer y practicar una educación donde el diálogo, la acción mental, el debate y las experiencias significativas sean prácticas cotidianas. (León, 2014, p.142)

En este sentido, las prácticas pedagógicas deben propiciar un aprendizaje significativo, de manera que sean experiencias enriquecedoras, agradables, novedosas e interesantes para la persona estudiante, así como lo indica León (2014):

la relación con la teoría de aprendizaje significativo se sustenta en el hecho de que la mediación pedagógica se dirige a la construcción de conocimientos que tengan relación con las necesidades e intereses del educando y que sean útiles para la vida de los mismos. (p.139)

Desde esta perspectiva, es necesario entender que, para favorecer un aprendizaje significativo, la persona docente debe asumir su papel de guía y no de trasmisor de contenidos, por lo tanto, “la persona docente mediadora acompaña al estudiante en su viaje de descubrimiento del misterio de la vida, le sugiere rutas y le brinda múltiples experiencias de aprendizaje que plantee retos tanto cognitivos como sociales y afectivos” (Castro et al., 2020, p.12). Asimismo, durante el proceso educativo la persona estudiante asumirá un rol más “protagonista de su proceso, buscará soluciones a los conflictos, pensará, reflexionará y formará un criterio propio” (León, 2014, p 142).

Por su parte, la persona docente debe contemplar tres principios claves en su mediación pedagógica, según Castro et al., (2020):

- Intencionalidad: Cuando se comunica la intención se busca que el estudiante sienta afinidad y quiera integrarse a la experiencia de aprendizaje activamente.
- Significado: Es importante que el niño y la niña conozcan el significado que la persona mediadora le atribuye a la experiencia de aprendizaje va a vivir. Las razones por las que es importante aprender de esa experiencia y las implicaciones vivenciales que tiene y ha tenido la misma.
- Trascendencia: Este principio implica que los aprendizajes que se construyan puedan ser generalizables, utilizados en muchos momentos y situaciones de la vida, no solamente en el momento justo de la experiencia concreta. Implica, por lo tanto, permitir al estudiante comprender la importancia que tiene este aprendizaje en otras situaciones de su vida.

Para ello, son valiosas las preguntas generadoras que orienten el pensamiento de los infantes. (p.10)

Asimismo, el cuerpo docente debe vislumbrar en sus prácticas pedagógicas las características fundamentales; por ejemplo, participativas, activas, relacionadas con los intereses y necesidades de las personas estudiantes, democráticas, creativas, con enfoque crítico y reflexivo, que permitan la construcción de conocimiento y que favorezcan el desarrollo individual y social (León, 2014).

La mediación pedagógica implica el rol activo del cuerpo docente, logrando enriquecer el proceso educativo de manera eficiente y significativa, sumado al protagonismo de la persona estudiante en su propio aprendizaje, pero, existe un factor importante para que este proceso sea efectivo y es el acompañamiento de la gestión educativa:

Queda claro que una de las principales tareas del directivo desde la mirada de la gestión, tiene que ver con administrar, organizar y acercar lo necesario para que se realice la función docente a favor de los aprendizajes de los alumnos y a la solución de problemas cuando éstos, se encuentren, se encuentren identificados y caracterizados, definiendo objetivos y alternativas viables. (Ostoa, 2014, p.29)

En conclusión, la persona directora juega un papel muy importante en los procesos de enseñanza – aprendizaje, ya que busca la integración de cada uno de los procesos que componen el campo de acción de la gestión educativa para que se logren aprendizajes significativos e integrales para los estudiantes, a

través de herramientas pedagógicas innovadoras de alta calidad e implementadas por un equipo de docentes capacitados y motivados.

CAPÍTULO V. MARCO METODOLÓGICO

5.1 Presentación

En este apartado se plantea la metodología que fue empleada para dar sustento a la investigación sobre la gestión curricular que se aplica en el Centro Educativo Jorge Debravo Turrialba.

Se abordaron aspectos como el tipo de investigación, enfoque, método, población, sujetos, fuentes de información, categorías de análisis, técnicas e instrumentos, procedimientos de recopilación y análisis de la información, alcances y limitaciones, consideraciones éticas, entre otros; con el fin de obtener insumos confiables y verídicos para brindar aportes en el ámbito educativo, especialmente en el campo de la gestión curricular del centro educativo en estudio.

5.2 Enfoque

Este estudio se sitúa bajo el enfoque cualitativo, como lo establece Barrantes (2016), debido a que “estudia, especialmente, los significados de las acciones humanas y de la vida social” (p.87), que comprende las experiencias y percepciones del fenómeno que se desea estudiar y presta especial atención al contexto en el que se desarrolla.

En esta misma línea, “la investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (Hernández et al., 2014, p.358). Con respecto a lo anterior, este tipo de enfoque presta relevancia en cómo los sujetos de estudio logran captar la realidad desde su

propia visión y perspectiva en un determinado contexto; es decir, no se sustenta en supuestos teóricos e hipótesis que han sido aceptadas científicamente, sino que buscan la exploración y la comprensión del fenómeno de estudio, donde la persona investigadora puede adquirir una visión más completa.

Se recogió y analizó una variedad de datos suministrados por los sujetos de estudio; es decir, la persona directora, personal docente y estudiantes, quienes proporcionaron información a partir de sus experiencias, prioridades, significados y perspectivas en relación con la situación que se investiga, tomando en cuenta los factores contextuales que influyen en los hallazgos.

El enfoque cualitativo fue pertinente en este estudio, debido a que la investigación surgió de un tema que ha sido poco explorado, ya que, los estudios desarrollados son escasos en cuanto a la gestión curricular de la persona directora. Además, se prefirió este enfoque, dado que, busca recabar datos, explorarlos profundamente, comprenderlos, describirlos y analizarlos, concentrándose en las propias vivencias de las personas participantes (cuerpo docente, persona directora y estudiantes), para obtener información detallada y contextualizada sobre la gestión curricular empleada en el Centro Educativo Jorge Debravo de Turrialba. Las estrategias de gestión que se llevan a cabo y su influencia en la mediación pedagógica durante el proceso de aprendizaje de la persona estudiante permite acercarse a la realidad que se presenta en este centro educativo.

5.3 Tipo de investigación

Este estudio fue de tipo investigación – acción, el cual busca resolver una problemática detectada, vinculada a un determinado grupo de personas,

comunidad u organización y “su precepto básico es que debe conducir a cambiar y por tanto este cambio debe incorporarse en el propio proceso de investigación. Se indaga al mismo tiempo que se interviene” (Hernández et al., 2014, p.496).

Sandín (como se citó en Hernández et al., 2014) señala que “la investigación - acción pretende, esencialmente, propiciar el cambio social, transformar la realidad (social, educativa, económica, administrativa, etc.) y que las personas tomen conciencia de su papel en ese proceso de transformación” (p.496).

De acuerdo con la investigación – acción se buscó reconocer la problemática específica y brindar soluciones a través del aporte de información. Para este proceso, se necesitó la colaboración de todas las personas involucradas en este estudio, es decir, la persona directora, el cuerpo docente y las personas estudiantes.

Asimismo, las tres fases fundamentales que deben seguirse en este tipo de investigación son:

- Observar (esbozo del problema y recogida de datos).
- Pensar (analizar e interpretar).
- Actuar (resolución del problema detectado y hacer las mejoras correspondientes) (Hernández et al., 2014, p.497).

Lo anterior se ajustó al presente estudio porque se identificó el problema en el área de la administración educativa del centro educativo, específicamente en el campo de la gestión curricular; allí se recogieron los datos brindados por las personas participantes (persona directora, personal docente y personas

estudiantes) y, posteriormente, se analizaron en profundidad para interpretar y detallar la información obtenida, que fue la guía en la toma de decisiones para resolver el problema, de manera que se logró desarrollar una propuesta para contribuir en el fortalecimiento o cambio en la gestión curricular empleada en el Centro Educativo Jorge Debravo, para mejorar la mediación pedagógica en el proceso de aprendizaje de la persona estudiante.

5.4 Método

El método utilizado en este trabajo es el estudio de casos, considerada de carácter descriptivo, el cual ha adquirido relevancia en el ámbito investigativo de las áreas de Educación, Ciencias Sociales y Salud, pues permite mayor detalle en cuanto a la información suministrada por los individuos a través de diferentes instrumentos, dado que se trata de entender la realidad desde el contexto del sujeto de estudio.

En este sentido, Barrantes (2016) menciona que:

El estudio de casos es un examen completo o intenso de una faceta, una cuestión o, quizás, los acontecimientos en un marco geográfico a lo largo del tiempo. Es un proceso de indagación que se caracteriza por el examen detallado, comprensivo, sistemático y, en profundidad, del caso objeto de estudio. (p.228)

Este método se enfoca en abordar la naturaleza de una determinada situación, analizándola de manera profunda a través de técnicas como la observación, la entrevista, entre otros; de modo que, permita una mayor comprensión del caso de estudio.

Los estudios de caso:

Implican un análisis profundo y el estudio de individuos o grupos. Además, conduce a una hipótesis y amplía el alcance de la investigación de un fenómeno. Sin embargo, no deben utilizarse para determinar la causa y el efecto, ya que no tiene la capacidad de hacer predicciones precisas porque podría haber un sesgo por parte del investigador. (Guevara et al., 2020 p.167)

A través de este método de investigación, se efectuó el abordaje de la persona directora, del cuerpo docente y de las personas estudiantes, a partir de sus experiencias dentro del Centro Educativo Jorge Debravo. La recopilación se dio a través de entrevistas para obtener información necesaria que sirviera como material de análisis profundo de los acontecimientos que se llevaban a cabo en relación con la gestión curricular empleada por la persona gestora. De tal forma, se pretende determinar los factores que intervienen y cuál es su influencia en la mediación pedagógica del proceso de aprendizaje de la persona estudiante.

5.5 Sujetos de estudio

La investigación se desarrolló en el Centro Educativo Jorge Debravo, el cual pertenece al circuito 02 de la Dirección Regional de Educación de Turrialba. Se trabajó con 20 integrantes del cuerpo docente, la persona directora y una muestra de ocho estudiantes de secundaria, elegidos de manera intencionada, y pertenecientes a los niveles de noveno, décimo y undécimo año, con edades entre los 15 y los 17 años, quienes integran el grupo de enfoque.

Específicamente, se trabajó con la siguiente población.

Tabla 1.*Población participante en la investigación.*

DEPARTAMENTO (área laboral)	CANTIDAD
Dirección General	1
Enseñanza General Básica	2
Lengua y Literatura	2
Estudios Sociales y Cívica	1
Matemáticas	2
Ciencias (Biología, Química, Física)	1
Inglés	4
Cómputo	1
Música	1
Artes Plásticas	1
Movimiento Humano	1
Preescolar	3
Total	20

Nota: Elaboración propia, 2022.**5.6 Fuentes de información: primarias y secundaria**

Las fuentes de información son todos los insumos y recursos con los que el investigador cuenta, esto con el fin de obtener datos con información relevante, verídica y confiable para sustentar la investigación desarrollada, así como lo mencionan Maranto y González (2015), “Las fuentes de información son un instrumento para el conocimiento, la búsqueda y el acceso de a la información” (p.3).

5.6.1 Fuentes primarias

Según Maranto y González (2015) “Este tipo de fuentes contienen información original es decir son de primera mano, son el resultado de ideas, conceptos, teorías y resultados de investigaciones. Contienen información directa antes de ser interpretada, o evaluado por otra persona” (p.03). Para esta investigación se utilizaron como fuentes primarias al personal docente, la persona directora y las personas estudiantes.

5.6.2 Fuentes secundarias

Según Maranto y González (2015) “Este tipo de fuentes son las que ya han procesado información de una fuente primaria” (p.03). En esta investigación, se utilizaron como fuentes secundarias los documentos facilitados por el centro educativo actas, informes, estadística y rendimiento.

5.7 Categorías de análisis

A continuación, se plantean las categorías de análisis que se identificaron de los objetivos específicos propuestos en el trabajo. En este sentido, en las siguientes tablas se describe para cada objetivo, su categoría de análisis, su definición conceptual, la definición operacional y los respectivos indicadores a utilizar en la instrumentalización que se emplearon.

Tabla 2.*Estrategias de gestión curricular que implementa la dirección del Centro**Educativo Jorge Debravo.*

Objetivo General	Analizar la gestión curricular del Centro Educativo Jorge Debravo de Turrialba, para la mejora de la mediación pedagógica en el proceso de aprendizaje de la persona estudiante.
Objetivos Específicos	Describir las estrategias de gestión curricular que implementa la dirección del Centro Educativo Jorge Debravo para mejorar la mediación pedagógica.
Categorías de análisis / variables	Estrategias de gestión curricular.
Definición Conceptual	<p>La gestión curricular es el aspecto fundamental de la labor del director y del equipo directivo, puesto que uno de los principios que fundamentan esta afirmación es la importancia que ostenta el currículum como medio de reproducción social, es el elemento del cual se sirven los grupos de poder o el aparato estatal en algunos casos para modelar a la sociedad. (Salgado y Medel, 2015, p.12)</p> <p>Asimismo, en la gestión curricular se llevan a cabo diversas estrategias que son fundamentales en el quehacer de la persona directora, entre ellos se encuentra la planificación, la cual “es una de las funciones principales dentro de la administración educativa, ya que en ella se encuentran organizadas las actividades que deben seguir para el logro de los objetivos propuestos” (Zamora, 2017, p.61).</p> <p>Otra de las estrategias que se encuentra estrechamente ligada a la planificación es la organización, por lo que “una</p>

	<p>institución con un gestor que plantea estrategias de organización es capaz de conducirla hacia la calidad total, ya que trabaja en una dirección y se compromete con programas que conduzcan a procesos de calidad” (Zamora, 2017, p.64).</p> <p>Por su parte, el seguimiento y monitoreo son procesos que la persona directora debe llevar a cabo de forma eficiente, ya que constituye un proceso continuo que permite recoger sistemáticamente información relevante para emitir juicios y tomar decisiones para reajustar el acompañamiento en el aula, mediante el registro de la evolución del proceso con el detalle de las situaciones particulares que se dieron en su desarrollo, información que permitirá revisar y remirar el desempeño profesional de manera crítica y analítica, identificando qué áreas o aspectos requieren mejora. El objetivo de esta fase es mejorar de manera continua el acompañamiento en el aula. (Pacheco, 2016, p.27)</p> <p>En esta misma línea, la evaluación dentro del quehacer del director es muy importante, ya que “detecta las falencias que se haya tenido durante su desarrollo; el hecho de evaluarlas es proponer nuevas opciones de mejora, que busques de alguna forma mejorar lo que se logró” (Berrio, 2017, p.55).</p>
Definición Operacional	<p>En este sentido, se entenderá a la gestión curricular como un proceso que interviene de forma directa en la dinámica de la organización educativa, el cual estará encargado de fortalecer el proyecto educativo institucional, asimismo, se vincula con los procesos de toma de decisiones en relación con el qué, cómo y cuándo enseñar y evaluar, los cuales constituyen acciones fundamentales que se deben desarrollar en las instituciones educativas y que permiten generar procesos de análisis y mejoramiento. Dentro de la</p>

gestión curricular, se implementan diversas estrategias, las cuales se llevan a cabo para desarrollar el currículo de la manera más coherente y efectiva, de esta manera se logran procesos de mediación pedagógica de acuerdo con lo establecido curricularmente. Las estrategias de gestión curricular son:

La planificación, dentro de la cual se plantea la elaboración del plan de trabajo institucional, las metas y los objetivos estratégicos definidos por la gestión, el establecimiento de objetivos que respondan a las necesidades de estudiantes, familias y comunidad y brindar directrices específicas para la implementación del currículo.

La organización, en esta estrategia se encuentra el proporcionar los recursos necesarios para que el personal docente ejerza su labor, la distribución de tareas y funciones de acuerdo al perfil de la persona docente, la definición del perfil docente por contratar y el establecimiento de la estructura organizacional de la institución.

El seguimiento o monitoreo, en este punto se establece la revisión de planeamientos didácticos, la periodicidad con la que se revisan, el proceso de retroalimentación que se le brinda a los docentes luego de la revisión de los planes didácticos, el acompañamiento al docente sobre temas de evaluación, realizar visitas de observación al salón de clases, utilización de instrumentos técnicos para aplicar las observaciones en el aula, los informes sobre las visitas, el tiempo prudencial para trabajar en las debilidades encontradas, el acompañamiento a la persona docente en caso de encontrar alguna debilidad, las estrategias implementadas desde la gestión para mejorar la mediación pedagógica docente, y el seguimiento oportuno en cada tarea y actividad que se realiza en la institución.

	<p>La evaluación, en estas estrategias se plantea la realización de evaluaciones al personal docente, la periodicidad con la que se aplican evaluaciones sobre el desempeño docente, la implementación de los procesos de evaluación institucional y la participación de la comunidad educativa.</p>
<p>Indicadores</p>	<p>Estrategias de gestión curricular</p> <p>Planificación:</p> <p>Utilización de un plan de trabajo institucional.</p> <p>Metas curriculares definidas por la gestión.</p> <p>Objetivos estratégicos planteados desde la gestión que respondan a las necesidades.</p> <p>Directrices específicas para la implementación del currículo.</p> <p>Organización:</p> <p>Proporción de los recursos necesarios para ejercer la labor docente.</p> <p>Distribución de las tareas y funciones de acuerdo al perfil docente.</p> <p>Definición del perfil docente por contratar.</p> <p>Conocimiento de la estructura organizacional de la institución.</p> <p>Seguimiento o monitoreo:</p> <p>Revisión de planeamientos didácticos.</p> <p>Periodicidad con la que se revisan planeamientos.</p> <p>Persona encargada de la revisión de planeamientos.</p> <p>Proceso de retroalimentación sobre los planeamientos didácticos.</p> <p>Acompañamiento al docente sobre temas de evaluación.</p> <p>Visitas de observación al salón de clases.</p> <p>Utilización de instrumentos técnicos para realizar las visitas.</p> <p>Elaboración de informes sobre las visitas realizadas.</p> <p>Tiempo prudencial para trabajar en debilidades detectadas.</p>

	<p>Acompañamiento al docente en caso de encontrar alguna debilidad.</p> <p>Estrategias que se implementan para mejorar la mediación pedagógica docente.</p> <p>Seguimiento oportuno en cada tarea y actividad.</p> <p>Evaluación:</p> <p>Realización de evaluaciones al personal docente.</p> <p>Periodicidad con la que se realizan evaluaciones sobre desempeño docente.</p> <p>Procesos de evaluación que se llevan a cabo a nivel institucional.</p> <p>Participación de toda la comunidad educativa en los procesos de evaluación institucional.</p>
<p>Instrumentos</p>	<p>Entrevista semiestructurada al personal docente. Parte I: preguntas de la 1 a la 25.</p> <p>Entrevista semiestructurada a la persona directora, Parte I: preguntas de la 1 a la 24.</p>

Nota: Elaboración propia, a partir de Vásquez, 2021. Información sustentada en Salgado y Medel (2015), Berrio (2017), Pacheco (2016) y Zamora (2017).

Tabla 3.

Influencia de las estrategias de gestión curricular de la dirección del Centro

Educativo Jorge Debravo.

Objetivo General	Analizar la gestión curricular del Centro Educativo Jorge Debravo de Turrialba, para la mejora de la mediación pedagógica en el proceso de aprendizaje de la persona estudiante.
Objetivos Específicos	Determinar la influencia de las estrategias de gestión curricular implementadas por la dirección del Centro Educativo Jorge Debravo en la mediación pedagógica docente.
Categorías de análisis / variables	Influencia de las estrategias de gestión curricular implementadas por la dirección en la mediación pedagógica.
Definición Conceptual	<p>En cuanto a la influencia de las estrategias de gestión curricular se menciona que, “Las prácticas de la dirección escolar crean un contexto para un mejor trabajo del profesorado y, conjuntamente, de todo el establecimiento educacional, impactando positivamente en la mejora de los aprendizajes del alumnado” (PEN, 2021, p.217).</p> <p>Rodríguez (2017) expresa que la participación del líder escolar en la observación y retroalimentación en el salón de clase parece estar relacionada con un mejor rendimiento de los alumnos. También, el monitoreo y la retroalimentación de las practicas docentes, han sido reconocidas como un importante factor que promueve mayores niveles de aprendizaje, pareciera ser que aún falta la construcción de una cultura de colaboración y desarrollo para que estos</p>

	<p>procesos se instalen de manera virtuosa en las escuelas (pp.57-58).</p> <p>El MEP (2017) se menciona que el director o directora, como líder del centro educativo, incorporará distintos procesos en la planificación del centro bajo su responsabilidad, con el fin de aprovechar el potencial docente, propiciar enlaces pertinentes con la comunidad y favorecer el seguimiento y acompañamiento a la vivencia en el aula, para una educación de calidad. (p.20)</p>
<p>Definición Operacional</p>	<p>Se define como la alteración, condicionamiento o efecto que provocan las estrategias curriculares implementadas por la dirección sobre la mediación pedagógica docente. Es decir, son los cambios que se generan en la mediación pedagógica a consecuencia de la planificación curricular, organización, seguimiento y evaluación, con miras a mejorar el trabajo del personal docente en el aula, generando nuevas técnicas de enseñanza e implementando nuevos enfoques educativos, de manera que se propicie una mediación pedagógica más dinámica, atractiva e innovadora, que genere en la persona estudiante un mejor aprovechamiento del aprendizaje y, por ende, se logre un impacto positivo en el rendimiento del alumnado, con el fin de alcanzar la calidad educativa.</p>
<p>Indicadores</p>	<p>Estrategias curriculares y su influencia en la mejora en el rendimiento académico del estudiantado.</p> <p>Estrategias curriculares y su influencia en la implementación de nuevos enfoques de enseñanza.</p> <p>Estrategias curriculares y su influencia en la utilización de una mediación pedagógica dinámica y atractiva.</p> <p>Estrategias curriculares y su influencia en la implementación de metodologías más innovadoras.</p>

	<p>Influencia de la gestión curricular en el desempeño docente y la calidad educativa.</p> <p>Acciones desde la gestión para mejorar la mediación pedagógica docente.</p> <p>Aportes o recomendaciones brindadas a la gestión.</p>
Instrumentos	<p>Entrevista semiestructurada aplicada al personal docente. Parte II: de la pregunta 26 a la 31.</p> <p>Entrevista semiestructurada aplicada a la persona directora, Parte II: de la pregunta 25 a la 29.</p> <p>Entrevista semiestructura aplicada al grupo focal (estudiantes). Parte I: de la pregunta 1 a la 6.</p>

Nota: Elaboración propia, a partir de Vásquez, 2021. Información sustentada en el PEN, 2021; MEP, 2017 y Rodríguez, 2017.

Tabla 4.

Factores que intervienen en la gestión curricular del Centro Educativo Jorge Debravo.

Objetivo General	Analizar la gestión curricular del Centro Educativo Jorge Debravo de Turrialba, para la mejora de la mediación pedagógica en el proceso de aprendizaje de la persona estudiante.
Objetivos Específicos	Identificar los factores que intervienen en la gestión curricular del Centro Educativo Jorge Debravo.
Categorías de análisis / variables	Factores que intervienen en la gestión curricular.
Definición Conceptual	<p>Con respecto a los factores que intervienen dentro de la gestión del director, en el PEN (2019) se menciona que en cuanto a la gestión, es preciso reorientar la labor administrativa hacia una con visión estratégica y con prioridades claramente definidas en función de lo curricular. En este sentido, se requiere eliminar solicitudes, trámites y reportes innecesarios que recargan de labores al nivel regional y a los centros educativos, así como posibilitar que los directores, supervisores y demás actores vinculados a la gestión curricular den un acompañamiento efectivo y adecuado a los docentes en este ámbito. (p.145)</p> <p>En esta misma línea de ideas, el PEN (2021) menciona que: prevalece un modelo burocratizado y centralista, que privilegia una visión de “director-ejecutor de lineamientos administrativos que emanan de los niveles superiores” por encima de las acciones orientadas a mejorar las prácticas</p>

	<p>docentes en el aula y los aprendizajes de los alumnos. (p.240)</p> <p>Por otra parte, otro factor que limita la eficiencia de la gestión curricular por parte de los directores es la poca preparación en el área curricular, lo que afecta en gran medida el alcance de la calidad en los procesos educativos: En primer lugar, en el ámbito curricular, supervisores y docentes señalan que las personas directoras muestran desconocimiento de lo pedagógico. El gremio supervisor considera que este es un problema de fondo, que las personas directoras no leen las bases filosóficas ni las políticas y planes, sino que van directamente a los contenidos y cómo ejecutarlos, con lo cual pierden el norte de qué tipo de educación se está proponiendo construir. (PEN, 2021, p. 238)</p>
<p>Definición Operacional</p>	<p>Existen diversos factores que han influido en la labor de la persona directora, algunos de estos intervienen positivamente lo que contribuye a que la gestión sea más efectiva y eficaz para lograr resultados positivos en el área educativa; por el contrario, existen otros factores que lo hacen negativamente, lo que puede generar la pérdida del verdadero enfoque de la gestión dentro de los centros educativos provocando deficiencias en los procesos educativos, bajo rendimiento académico y baja calidad educativa. Algunos factores que pueden afectar la gestión es el recargo de funciones administrativas en la gestión, el tipo de modelo de gestión empleado por las personas directoras que se vincula con el tradicional, el poco conocimiento del área curricular, ausencia o pocas capacitaciones para el personal administrativo, entre otros. Para efectos de esta investigación, es necesario conocer y comprender los factores que pueden intervenir en la gestión curricular, con el fin de corregir y mejorar el quehacer del</p>

	director, es decir, de reorientar la labor del gestor educativo en todas sus áreas en especial el área curricular, con miras a mejorar los procesos educativos y de esta manera lograr el éxito escolar.
Indicadores	<p>Recargo de labores administrativas en la gestión.</p> <p>Gestión orientada a funciones administrativas.</p> <p>Recurso económico limitado para ejercer la gestión.</p> <p>Poco conocimiento de la política educativa del MEP (2008) por parte de la persona gestora.</p> <p>Capacitaciones en el área curricular para la persona directora.</p> <p>Otros factores que influyen en la gestión curricular.</p>
Instrumentos	<p>Entrevista semiestructurada aplicada al personal docente, Parte III: de la pregunta 32 a la 37.</p> <p>Entrevista semiestructurada aplicada a la persona directora académico, Parte III: de la pregunta 30 a la 35.</p>

Nota: Elaboración propia, a partir de Vásquez, 2021. Información sustentada en PEN, 2019 y 2021.

5.8 Técnicas e instrumentos

Para efectos de este trabajo, se emplearon como instrumentos la entrevista semiestructura, que fue dirigida a la persona directora del centro educativo, al personal docente y al grupo focal, la cual es muy valiosa para la obtención de información detallada y contextualizada sobre una determinada situación o problema planteado desde el enfoque cualitativo.

Según Hernández (2014) “La entrevista cualitativa, como herramienta de recogida de información, trata de entender el mundo desde el punto de vista del sujeto” (p.188). De modo que, este tipo de entrevista ofreció mayor detalle en la información brindada por la persona participante, ya que se generó una mayor interacción personal, de manera que:

se analizan las experiencias de los individuos, relacionándolas con prácticas cotidianas o profesionales, poniendo un especial énfasis en acceder a las prácticas e interacciones en su contexto natural, sin las alteraciones que pueda introducir un entorno artificial (Hernández, 2014, p.188).

Por su parte Barrantes (2016) menciona que la entrevista:

Es una conversación entre iguales y no un intercambio formal de preguntas y respuestas. El investigador es el principal instrumento de la investigación, y no un protocolo o formulario de entrevista. En esta conversación, se obtienen respuestas y se aprende qué preguntas hacer y cómo hacerlas. (p.293)

Las entrevistas son instrumentos que se ajustaron a la presente investigación, porque buscó profundizar sobre el tema y recolectar datos relevantes a partir de las experiencias individuales de cada participante en su contexto laboral, en este caso, la persona gestora, el personal docente y las personas estudiantes.

Se aplicó la técnica de grupo focal, en el cual se utilizó una entrevista grupal dirigida por un mediador donde “existe un interés por parte del investigador por cómo los individuos forman un esquema o perspectiva de un problema a través de la interacción (Hernández et al, 2014, p.408).

Al respecto, se menciona que:

El formato de las sesiones es parecido al de una reunión de alcoholicos anónimos o a grupos de crecimiento en el desarrollo humano. Se reúne a

un grupo de personas para trabajar con los conceptos, las experiencias, emociones, creencias, categorías, sucesos o los temas que interesan en el planteamiento de la investigación. (Hernández et al., 2014, p.409)

En este sentido, los grupos focales han cobrado gran interés en el ámbito investigativo, ya que estas técnicas son aplicables a cualquier diseño de investigación cualitativa y proporcionan información valiosa para una investigación, a través de sus opiniones y reflexiones. En el presente trabajo esta técnica se aplicó a un grupo de ocho estudiantes de secundaria del Centro Educativo Jorge Debravo, en la cual se procuró indagar las razones que sustentaban sus opiniones sobre la gestión curricular y las estrategias empleadas por la persona directora y su influencia en la mediación pedagógica y proceso de aprendizaje.

5.9 Procedimientos de recopilación y análisis de la información

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, lo que propició que se adquiriera información a través de diversas experiencias y significados que las personas participantes obtienen de su entorno. Por su parte, tanto en la investigación cuantitativa como en la cualitativa, se debían seguir diversos pasos en la elaboración de esta, entre ellas: la fase preparatoria (etapa reflexiva, el diseño), la fase de trabajo de campo (acceso al campo, recolección de datos), fase analítica (Resolución de datos, disposición y transformación de datos, obtención de resultados y verificación de conclusiones) y la fase informativa (elaboración del informe).

La secuencia de las etapas mencionadas anteriormente no es única y su estructura no es rígida, estas se llevaron a cabo de acuerdo con la forma de

trabajar de la persona investigadora, por lo que este esquema de etapas debe comprenderse como una aproximación o propuesta en la elaboración de la investigación cualitativa.

A continuación, se realiza una explicación de cada una de las etapas que deben considerarse en una investigación cualitativa:

5.9.1 Fase preparatoria

En esta primera etapa se distinguen dos etapas, la reflexiva y el diseño de la investigación.

5.9.1.1 Etapa reflexiva.

Según Barrantes (2016) en esta etapa:

El investigador es el punto de partida del proceso. Al decidir entrar en este, lo hace con su experiencia, sus valores, sus expectativas, sus motivaciones y las del medio en que se desenvolverá: una sociedad compleja, con sus tradiciones, conflictos y diversidad de opciones, por eso, al iniciar su trabajo debe aclarar ciertos tópicos de interés y descubrir las razones por las que elige el tema. Debe afrontar la comprensión de una realidad, de sus interrogantes y el tipo de respuesta que busca. Es un proceso autorreflexivo y autocrítico (p.208).

Esta etapa se encontró muy enfocada en el investigador, el cual parte de su interés sobre un acontecimiento que lo acerca al objeto de estudio, tomando en cuenta sus diferentes dimensiones.

5.9.1.2 Etapa de diseño de la investigación.

Según Barrantes (2016) “en esta etapa se plantea el orden y estructura del trabajo escrito” (p.210).

5.9.2 Etapa de trabajo de campo

Existen dos momentos claves de esta etapa, las cuales son el acceso al campo y la recolección de datos. En este apartado, se requiere que el investigador cuente con ciertas habilidades para lograr que el proceso de investigación avance de manera adecuada.

5.9.2.1 Acceso al campo.

De acuerdo con esta etapa, Barrantes (2016) afirma que:

Este es un proceso en el que el investigador va accediendo a la información. Al inicio, los permisos correspondientes son necesarios, pero luego se da la posibilidad de recoger información de alguien en que los informantes confían. (...) La investigación cualitativa se desarrolla básicamente en contexto de interacción personal y los papeles del investigador y de los informantes son fruto de una definición y negociación progresiva. La investigación cualitativa se desarrolla básicamente en contexto de interacción personal y los papeles del investigador y de los informantes son fruto de una definición y negociación progresiva. (pp.230-231)

Para el desarrollo de esta etapa, fue necesario contar con el permiso por parte del centro educativo y de los sujetos de estudio, esto con el fin de acceder a la información necesaria para la investigación.

5.9.2.2 Recolección de los datos.

La persona investigadora tuvo que seguir tomando una serie de decisiones, modificando, cambiando, alterando o rediseñando su trabajo. La duración de las entrevistas y otras cuestiones por realizar, se les debe dedicar un tiempo flexible, y no pueden hacerse atropelladamente, por lo que siempre se debe buscar:

- El significado y las perspectivas de los participantes.
- Las relaciones referentes a la estructura, ocurrencia y distribución a lo largo del tiempo.
- Los puntos de tensión o puntos conflictivos. (Barrantes, 2016, p.232)

La recolección de los datos es una de las etapas más importantes del proceso investigativo, en esta se realizó el acercamiento con las personas participantes, es decir, a la persona directora, personal docente y estudiantes. Para esta etapa se recolectaron los datos a través de la aplicación de las entrevistas semiestructuradas.

5.9.3 Fase analítica

Se hace paralela con la recolección de la información; no es un análisis estándar, ya que cada caso requiere uno especial para ellos (Barrantes, 2016).

En esta fase, se analizaron los resultados obtenidos de manera detallada y minuciosa, con el fin de entrelazar la teoría y los datos recopilados, para llegar a conclusiones.

5.9.4 Fase informativa

La investigación culmina con la presentación y difusión de los resultados. Con esta, no solo el investigador llega a alcanzar una mayor comprensión del fenómeno objeto de estudio, sino que la comparte con los demás. Este informe debe ser convincente; presenta datos que apoya el caso en investigación y refuta las explicaciones alternativas. (Barrantes, 2016, p.241)

La fase informativa, concluye con la entrega del informe final del trabajo y su respectiva defensa ante las autoridades universitarias.

5.10 Alcances y limitaciones

5.10.1 Alcances de la investigación

Se pretendió corroborar el tipo de gestión que se emplea en el centro educativo, así como determinar el impacto de la labor de la persona gestora desde los diferentes procesos del área curricular y cómo incide en los procesos de enseñanza - aprendizaje de la persona estudiante.

Asimismo, se identificaron las posibles limitantes y fortalezas que presenta la administración educativa de la institución, con el fin de brindar una propuesta con estrategias de mejora desde la gestión curricular, así como brindar aportes en el campo educativo tanto a nivel local como nacional.

5.10.2 Limitaciones de la investigación

- Poco tiempo con el que se contó para la realización de las entrevistas al personal docente, la persona directora y el grupo focal.
- Falta de disposición de algunos docentes, ya que no se coincidía con sus espacios libres, por lo que hacerlo en otro momento era limitante para ellos en completar la entrevista.

5.11 Consideraciones éticas

La investigación se llevó a cabo en el Centro Educativo Jorge Debravo, en esta institución se recopiló toda la información necesaria para el desarrollo del trabajo. Previo a la aplicación de los instrumentos, se explicó a las personas participantes todo el procedimiento y las especificidades de la investigación, es decir, objetivos de la investigación, propósito del trabajo, fines investigativos, tiempo de desarrollo, respaldo académico de las unidades universitarias involucradas y su respectiva información (teléfonos, correos, dirección de las unidades), con el fin de corroborar la aplicación de la investigación o bien, puedan manifestar cualquier sugerencia o situación que se presente.

Se envió el consentimiento informado (Anexo 1) a la persona directora, personal docente y encargados de los estudiantes de noveno, décimo y undécimo año. Los instrumentos utilizados fueron las entrevistas, las cuales brindaron datos e información a partir de la opinión de los participantes. En cuanto a este consentimiento, se explicó sobre los acuerdos tomados para la aplicación de los respectivos instrumentos, esto con el fin de proteger la información recopilada, así como a las personas participantes.

CAPÍTULO VI. SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

6.1 Presentación

En este apartado se muestra el análisis de los datos obtenidos durante el proceso de investigación sobre la gestión curricular del Centro Educativo Jorge Debravo para mejorar la mediación pedagógica en el proceso de aprendizaje de la persona estudiante.

Esta sección se sustenta de acuerdo con la información obtenida a través de los instrumentos aplicados, los cuales están ligados a los objetivos planteados en el trabajo. Se parte de la interpretación de la persona investigadora y el análisis efectuado con base en la teoría que respalda la investigación.

6.2 Caracterización de la población participante

En la investigación participaron el personal docente del 2022, la persona la directora del centro educativo y un grupo de enfoque conformado por estudiantes de diferentes niveles de secundaria.

Se aplicaron 20 entrevistas semiestructuradas al personal docente que labora en la institución en los niveles de preescolar, primaria y secundaria. Entre las áreas profesionales, se encontraban Lengua y Literatura, Matemáticas, Estudios Sociales, Ciencias, inglés, Biología, Física, Química, Preescolar, Movimiento Humano, Cómputo, Artes Plásticas y Música. En cuanto a su tiempo de laborar en la institución, esta ronda entre los 10 meses y los 20 años. Además, se organizó un grupo focal conformado por estudiantes de 9º, 10º y 11º, dentro de un rango de edad entre los 15 a los 17 años. Asimismo, se aplicó la entrevista

a la persona directora del centro educativo, quien tiene 4 años de laborar en el lugar.

Los instrumentos aplicados al personal docente y a la persona directora estaban estructurados por tres apartados; el primero está conformado por cuatro sub-áreas, relacionadas con las estrategias de gestión curricular desarrolladas en el centro educativo: estrategias de planificación curricular, de organización, seguimiento y evaluación, en las cuales se plantearon veintiséis preguntas en total para el cuerpo docente y veinticinco preguntas para la persona gestora. En el segundo apartado, se aplicaron seis preguntas sobre la influencia que tienen las estrategias de gestión curricular de la dirección; finalmente, el tercero está relacionado con los factores que intervienen en la gestión curricular con un total de seis preguntas.

Para el grupo focal se establecieron seis preguntas, las cuales están relacionadas con los factores que intervienen en la gestión curricular de la dirección del centro educativo.

La información suministrada se encuentra recopilada y analizada de acuerdo con el orden de las categorías de análisis establecidas en este trabajo, las cuales responden a los objetivos específicos propuestos.

6.3 Estrategias de gestión curricular

La administración educativa cuenta con diversos campos de acción que demandan la ejecución de diversos procesos teóricos y prácticos, uno de ellos es la gestión curricular, la cual se define como “Aspecto fundamental de la labor del director y del equipo directivo, puesto que uno de los principios que fundamentan esta afirmación es la importancia que ostenta el currículum como

medio de reproducción social” (Salgado y Medel, 2015, p.12). Asimismo, parte de los procesos que integran este campo de acción son la planificación curricular, la organización curricular, el seguimiento o monitoreo y la evaluación.

A continuación, se realiza el análisis de cada una de las estrategias de gestión curricular de acuerdo a la información recopilada:

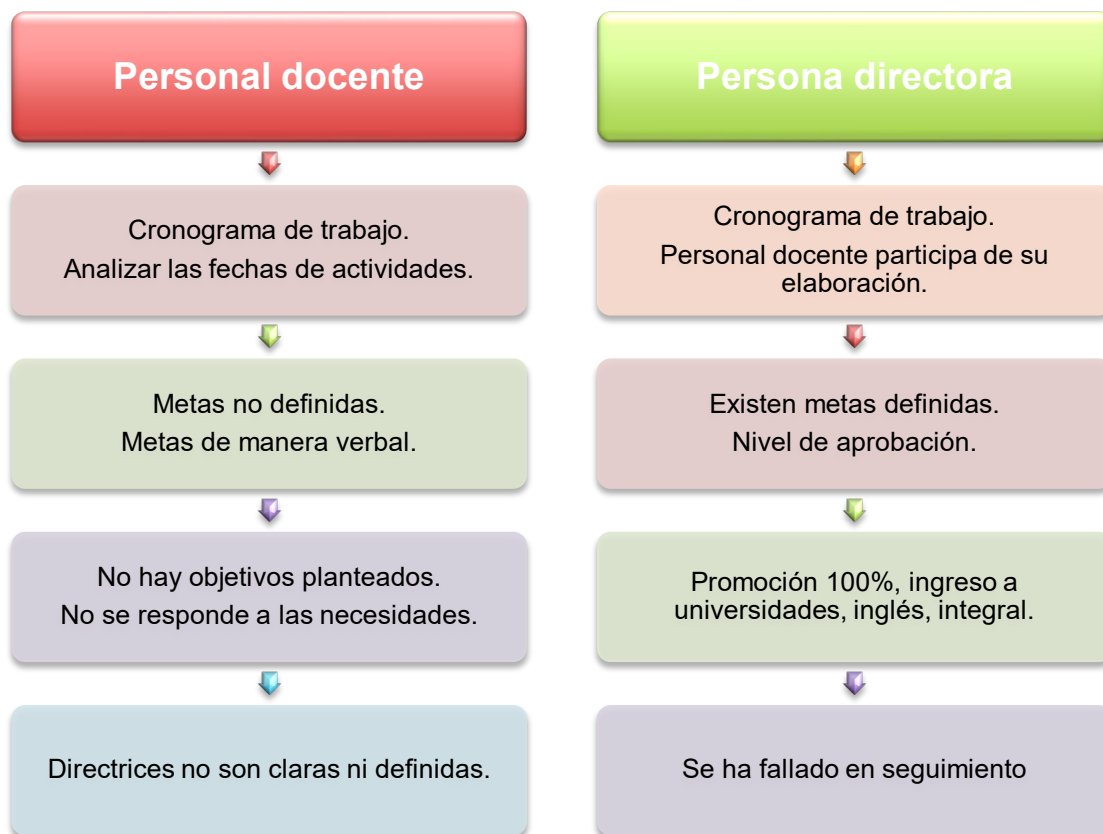
6.3.1 Estrategias de planificación curricular

La planificación curricular es una de las estrategias que deben llevarse a cabo, debido a que “es una de las funciones principales dentro de la administración educativa, ya que en ella se encuentran organizadas las actividades que deben seguir para el logro de los objetivos propuestos” (Zamora, 2017, p.61). De acuerdo con lo anterior, si no existe una planificación adecuada por parte de la gestión, las actividades no se organizan ni se desarrollan de acuerdo con los objetivos propuestos por la institución educativa.

Se consultó al personal docente y a la persona directora sobre la planificación curricular de la institución y se obtuvo la siguiente información:

Figura 1.

Estrategias de planificación curricular.



Nota: Elaboración propia, 2023, a partir de los resultados obtenidos en las entrevistas semiestructuradas aplicadas al personal docente y a la persona directora del Centro Educativo Jorge Debravo en 2022.

De acuerdo con la información de la figura 1 sobre las estrategias de planificación curricular, el personal docente señala que la institución carece de un plan de trabajo institucional; en su lugar, se utiliza un cronograma anual y su participación radica en distribuir las fechas de las actividades en los tres periodos lectivos. Por su parte, consideran que desde la gestión institucional no existen metas definidas y no se cuentan con objetivos estratégicos establecidos en un

plan de trabajo que respondan a las necesidades de la persona estudiante, sus familias y comunidad.

Asimismo, el cuerpo docente indica que, desde la gestión, no se brindan directrices claras para la implementación del currículo por falta de planificación; verbalmente se les ha indicado ejecutar clases dinámicas, utilizar la tecnología y ejecución de proyectos.

De acuerdo con la figura 1, la persona gestora menciona que se cuenta con un cronograma de trabajo, en el cual el personal docente participa en su elaboración. Del mismo modo, considera que en la gestión existen metas definidas, como el nivel de aprobación, la cual se mantiene como meta permanente.

La persona directora manifiesta que al ser un centro privado se busca una educación de calidad, por lo tanto, desde la gestión se plantean objetivos estratégicos que responden a las necesidades de las familias, estudiantes y comunidad. Algunos objetivos planteados son: el ingreso a las universidades, dominio del inglés, la formación integral, estudiantes con buenos valores y que sobresalgan académicamente. Por su parte, indica que desde la gestión se ha fallado en el seguimiento de las directrices brindadas para la implementación del currículo; sin embargo, depende de las metodologías utilizadas por parte de la persona docente.

La información suministrada, demuestra que la dirección del centro educativo no desarrolla ni emplea eficazmente estrategias de planificación; específicamente no cuenta con un plan de trabajo institucional que permita orientar la acción educativa, donde se plasmen los objetivos curriculares, metas,

valores, procesos y actividades para alcanzar los objetivos planteados, por lo tanto, la gestión no dispone de acciones estructuradas para conducir el proceso educativo.

Lo anterior, puede repercutir en el centro educativo en términos de dirección, toma de decisiones y falta de adaptación al cambio, de acuerdo al entorno, desperdicio de recursos, entre otros.

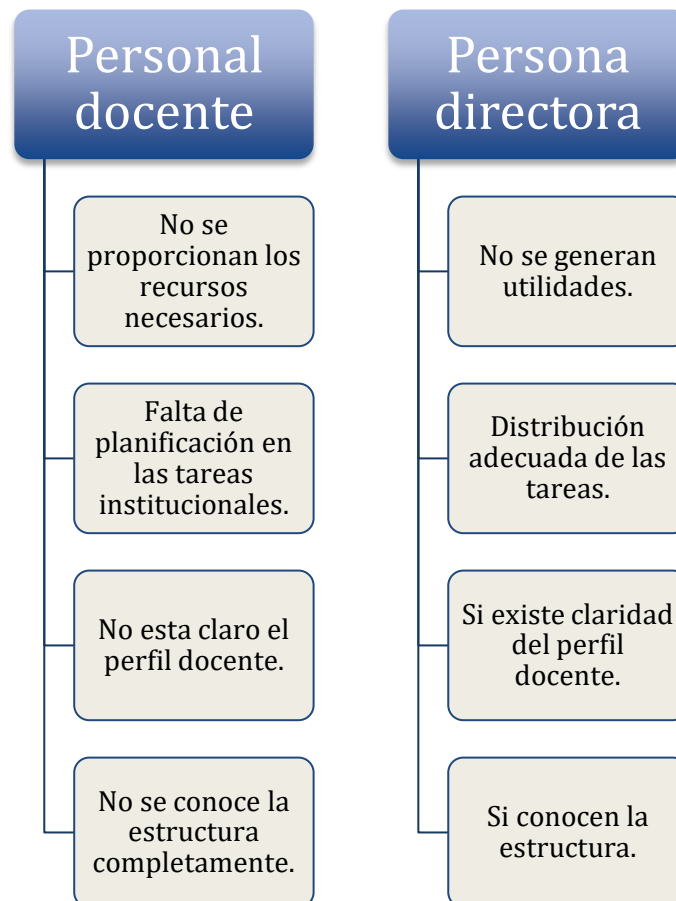
De modo que, se hace necesario que la gestión desarrolle estrategias de planificación curricular eficientes, que ajusten mejoras oportunamente de estos procesos y así fortalecer el proyecto educativo, retomando lo mencionado por Carriazo et al. (2020), quienes indican que es importante establecer una adecuada planificación estratégica para brindar una educación eficiente y eficaz.

Añadiendo a lo anterior y según los resultados de la investigación, se hace preciso que la persona directora asuma su rol en el desarrollo de este tipo de estrategias, pues “el gestor educativo es quien define los objetivos por alcanzar, diseña los instrumentos o medios para lograrlos y recrea los principios y valores que orientan la acción institucional” (Zamora, 2017, p.61).

6.3.2 Estrategias de organización curricular

Figura 2.

Estrategias de organización curricular.



Nota: Elaboración propia, 2023, a partir de los resultados obtenidos en las entrevistas semiestructuradas aplicadas al personal docente y a la persona directora del Centro Educativo Jorge Debravo en 2022.

La organización curricular es un proceso que está interconectado con la planificación; ambos son esenciales para el éxito de la institución a largo plazo, ya que “es uno de los procesos de gestión y consiste en ordenar, distribuir y dosificar adecuadamente todos los elementos, procesos y factores del sistema educativo” (Ibáñez, 2015, p.46).

Sobre la información de la figura 2, el cuerpo docente indica que no se proporcionan los recursos necesarios para ejercer su labor, debido a la limitación del recurso económico; por ejemplo, no cuentan con pantallas o video *beam* para el desarrollo del programa *Cambridge* e institucionalmente no se cuenta con un buen internet para utilizar plataformas tecnológicas en las aulas. Del mismo modo, expresan que, desde la gestión, no hay una distribución adecuada de las tareas y actividades de acuerdo con el perfil y rol del personal, debido a que existe una falta de planificación de las actividades.

Igualmente, las personas docentes indican que desde la gestión no está claro el perfil del docente por contratar; este es un factor que puede influir en el funcionamiento institucional. Mencionan algunas características pueden ser tomadas en cuenta, aunque no se cumplen totalmente por parte de la gestión: contar con titulación, conocimiento y manejo del modelo institucional, ser proactivo, entre otros.

Por su parte, al consultar sobre el conocimiento de la estructura organizacional de la institución, el personal docente señala que no la conocen completamente, lo que puede afectar la operatividad del centro educativo.

Atendiendo la figura 2, según la persona gestora, la institución no genera utilidades, por lo tanto, no se proporcionan todos los recursos necesarios para que el personal docente ejerza su labor. También expresa que, desde la gestión, se ejecuta una adecuada distribución de las tareas y actividades según el perfil y rol del personal de la institución.

De acuerdo con el perfil y rol del docente por contratar, la persona directora expresa que sí está definido por el centro educativo y que algunas de

las características son: ser bilingüe (medio o alto), que tenga buenos modales, buena presentación, cuidar sus redes sociales, preferiblemente que no tenga vínculo con el MEP, entre otros. Por otro lado, desde la gestión, se indica que el personal docente conoce la estructura organizacional institucional.

Con respecto a la información suministrada, se debe retomar lo que plantea Zamora (2017) “una institución con un gestor que plantea estrategias de organización es capaz de conducirla hacia la calidad total” (p.64) Se demuestra que, al igual que en las estrategias de planificación curricular, el centro educativo no cuenta con procesos organizacionales definidos, por lo que no se facilitan los recursos necesarios para la labor docente; asimismo, no existe una distribución adecuada de las tareas y de las actividades institucionales, no está claro el perfil que debe tener la persona docente y no hay claridad por parte del cuerpo docente sobre la estructura organizacional.

Asimismo, tampoco existe concordancia entre la información proporcionada por la persona directora y el personal docente, mostrando poco entendimiento y claridad sobre el área organizativa.

En este sentido, no se aplica lo mencionado por Correa et al (s.f.):

Un gestor sabe que dirigir es organizar, es decir, sabe crear estructuras en el plano formal de la organización, dotarlas de personal calificado y definir con claridad perfiles y roles, facilitar los recursos para que el personal trabaje con sentido de logro. (parr.05)

Por lo tanto, es necesario que la persona directora se apropie de las estrategias organizativas, para alcanzar la eficiencia operativa de la institución;

de manera que logre diseñar estructuras y sistemas para un mejor aprovechamiento de procesos y recursos; que exista una mejor coordinación entre los departamentos y equipos de trabajo institucionales; que haya una mayor claridad de roles y responsabilidades en cada tarea de acuerdo a la planificación institucional, entre otros.

6.3.3 Estrategias de seguimiento o monitoreo

Tabla 5.

Estrategias de seguimiento o monitoreo.

	PERSONAL DOCENTE	PERSONA DIRECTORA
Periodicidad de revisión de planeamientos.	- No se realiza.	- Seguimiento no oportuno.
Persona encargada y criterios.	- Se conoce la persona, no los criterios.	- Asesor pedagógico. - Vínculo del director.
Retroalimentación de Planeamientos.	- No existe.	- No se realizó.
Acompañamiento en evaluación.	- Si se brindó.	- Si se brindó.

Nota: Elaboración propia, 2023, a partir de los resultados obtenidos en las entrevistas semiestructuradas aplicadas al personal docente y a la persona directora del Centro Educativo Jorge Debravo en 2022.

Las estrategias de planificación y de organización curricular, se encuentran estrechamente conectadas con las estrategias de seguimiento o monitoreo, las cuales están ligadas a la gestión curricular y tienen entre sus objetivos “mejorar de manera continua el acompañamiento en el aula” (Pacheco, 2016, p.27). Este proceso permite una mejora constante en el quehacer

educativo y permite a los gestores brindar un acompañamiento oportuno a todos los actores involucrados en los procesos de enseñanza - aprendizaje.

En relación con la información de la tabla 5, el personal docente considera que la revisión de planeamientos didácticos es importante para efectuar ajustes, de acuerdo con el currículo institucional, siendo esto una posibilidad de mejora, además de ser un proceso que está ligado a la calidad académica; sin embargo, señalan que desconocen la periodicidad con la que se revisan los planeamientos didácticos y consideran que este proceso no se efectúa en el centro educativo.

Por su parte, afirman conocer a las personas encargadas del proceso; quienes representan las coordinaciones de cada nivel, pero no conocen los criterios que utilizan para la revisión, aunado a esto, los procesos de retroalimentación no se brindan.

En cuanto al acompañamiento en temas de evaluación, las personas docentes indican que este proceso recae en una sola persona, la cual ha brindado apoyo oportuno.

De acuerdo con la tabla 5, la persona gestora indica que la revisión de planeamientos didácticos es importante y fundamental en los procesos de mejora. Sin embargo, señala que a nivel institucional no se llevan a cabo los procesos de revisión de planeamientos y que, desde la gestión, no se ha brindado un seguimiento oportuno a diversas situaciones.

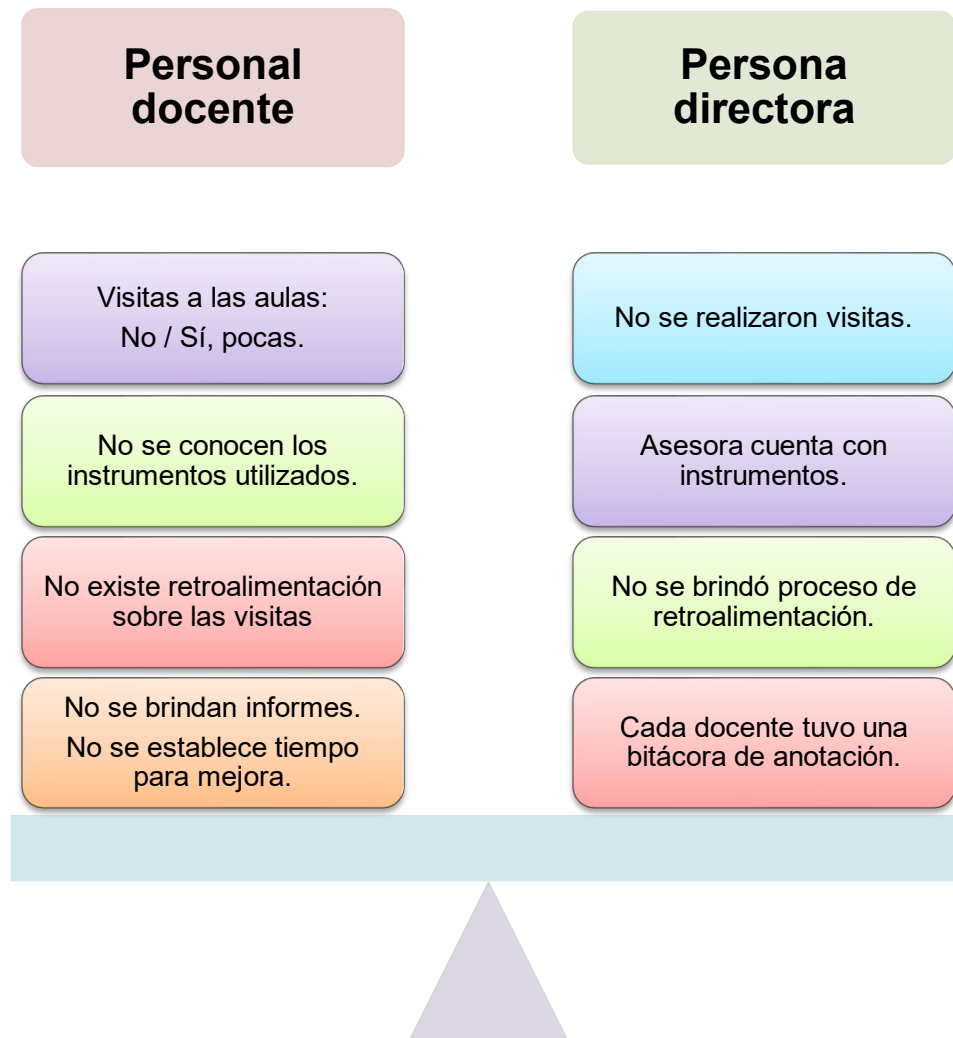
Al consultarle sobre la persona encargada de revisar los planeamientos didácticos y bajo qué criterios lo realizaba, la persona directora manifiesta que es una función que le compete a la asesoría académica, quien es la responsable

de toda la parte pedagógica. En esta línea, la gestión es consiente que no se brindó retroalimentación sobre el planeamiento didáctico debido a que no hubo revisiones, siendo una de las debilidades administrativas.

De igual manera, la gestión conoce quién es la persona encargada de brindar soporte en temas de evaluación; además, afirma que se brindó un acompañamiento oportuno al personal docente en esa área.

Figura 3.

Otras estrategias de seguimiento o monitoreo.



Nota: Elaboración propia, 2023, a partir de los resultados obtenidos en las entrevistas semiestructuradas aplicadas al cuerpo docente y a la persona directora del Centro Educativo Jorge Debravo en 2022.

En cuanto a la figura 3, el personal docente alude que no se han realizado visitas a las aulas por parte de la gestión; sin embargo, desde la asesoría académica se efectuaron pocas visitas a ciertos funcionarios que ameritaban una observación de clase por una situación particular; por ejemplo, por comentarios de padres de familia o estudiantes. Por su parte, indican que no se conocen los instrumentos utilizados para realizar las visitas a los salones de clase; tampoco

se brindan informes donde se evidencien las debilidades y fortalezas encontradas y cuál es el tiempo prudencial para trabajar en las observaciones aplicadas.

Al respecto, la persona directora expresa que no se programaron visitas a las aulas; sin embargo, indica que la asesoría redactó algunas observaciones por circunstancias que ameritaban una intervención por situaciones específicas. La gestión menciona que se cuentan con instrumentos técnicamente elaborados para las visitas a las aulas, las cuales son desarrollados por la persona asesora. Posterior a las visitas de la asesoría, indica que a cada funcionario se le confeccionó una bitácora de anotación, no se entregó ningún informe formal y se les brindó todo el año para mejorar.

Lo anterior se relaciona con lo mencionado por Rodríguez (2017), donde menciona que una de las debilidades en este tema es que “los directivos ofrecen monitoreo y retroalimentación principalmente a los docentes que experimentan mayores dificultades en su quehacer, en vez de instalar esta práctica como un proceso constante de mejoramiento en las organizaciones escolares” (p. 59).

Al consultarle al personal docente y a la persona directora sobre el acompañamiento al encontrar alguna debilidad, así como el seguimiento en las tareas y actividades que se ejecutan en el centro educativo, se obtuvo la siguiente información:

Figura 4.

Acompañamiento al encontrar alguna debilidad y seguimiento en las tareas o actividades que se realizan en el Centro Educativo, para el logro de los objetivos institucionales.



Nota: Elaboración propia, 2023, a partir de los resultados obtenidos en las entrevistas semiestructuradas aplicadas al cuerpo docente y a la persona gestora del Centro Educativo Jorge Debravo en 2022.

Según la figura 4, el personal docente expresa que no se ha brindado un acompañamiento oportuno ni una retroalimentación posterior a una visita. Por su parte, indican que el seguimiento de la gestión en tareas y actividades ha sido poco; también señalan que las indicaciones de las actividades institucionales se ejecutan a destiempo, ya que no se encuentran debidamente planificadas.

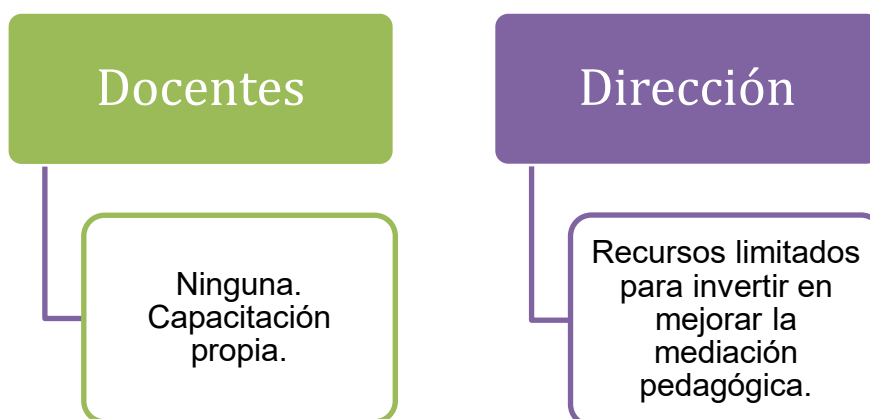
La persona directora menciona la importancia de brindar soporte pedagógico al cuerpo docente como parte de los procesos de acompañamiento posterior a las visitas; sin embargo, este apoyo no se brindó al personal porque no se aplicaron observaciones de clase por parte de la gestión. En cuanto al acompañamiento en tareas y actividades efectuadas en el centro educativo, manifiesta que no se dio como debía y se debe mejorar.

Con respecto a lo anterior, al no llevarse a cabo estrategias de seguimiento o monitoreo de manera efectiva, no se permite “recoger sistemáticamente información relevante para emitir juicios y tomar decisiones para reajustar el acompañamiento en el aula, (...) información que permitirá revisar y remirar el desempeño profesional de manera crítica y analítica, identificando qué áreas o aspectos requieren mejora” (Pacheco, 2016, p.27).

Por lo tanto, el seguimiento o monitoreo de las prácticas docentes son clave en los procesos educativos; sin embargo, en esta investigación aparece como una debilidad que debe ser subsanada por el centro educativo, pues, para la persona docente “saber qué y cómo debe mejorar supone una guía y su ruta hacia el mejoramiento, principalmente de su labor pedagógica” (COLYPRO y la UNED, 2020, p.62).

Figura 5.

Estrategias que implementa la gestión para mejorar la mediación pedagógica docente.



Nota: Elaboración propia, 2023, a partir de los resultados obtenidos en las entrevistas semiestructuradas aplicadas al personal docente y a la persona directora del Centro Educativo Jorge Debravo en 2022.

En cuanto a las estrategias implementadas por la gestión para mejorar la mediación pedagógica, las personas docentes indican que son nulas y que ellos mismos han buscado capacitación propia para mejorar sus prácticas pedagógicas.

Por otro lado, la persona directora señala que en la institución exigen estándares muy altos, pero no se cuenta con el recurso necesario para hacerlo, este aspecto pasa factura en temas de mediación pedagógica óptima por parte de docentes; también en dar seguimiento al currículo y desarrollarlo, esto es una limitante que presenta la institución. Lo expuesto anteriormente, no cumple con lo mencionado por la Política Curricular: *Educar para una nueva Ciudadanía* (2016) la cual precisa que es necesaria “la formación continua de las personas que influyen en el proceso educativo de cada estudiante. Esto implica la capacitación del personal docente y del personal administrativo de cada centro educativo” (MEP, p.26).

En la información suministrada por las personas participantes, se evidencia que existe poca concordancia por parte del cuerpo docente y la dirección en cuanto a los procesos de seguimiento o monitoreo que se llevan a cabo en la institución.

Parte de las respuestas brindadas destacan la importancia de la revisión de planeamientos didácticos para la mejora continua, así como la falta de procesos de observación, seguimiento, acompañamiento y de retroalimentación, que no se realizan por parte de la gestión, siendo un aspecto preocupante debido

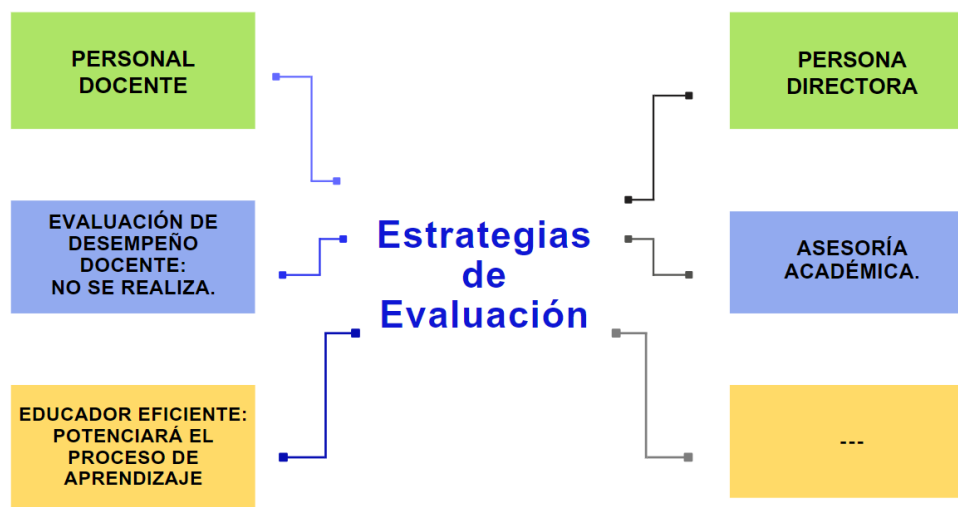
a que las estrategias de seguimiento o monitoreo “han sido reconocidas como un importante factor que promueve mayores niveles de aprendizaje, pareciera ser que aún falta la construcción de una cultura de colaboración y desarrollo para que estos procesos se instalen de manera virtuosa en las escuelas” (Rodríguez, 2017, p. 59).

Para finalizar, las estrategias de seguimiento o monitoreo, junto con la planificación y la organización curricular, son componentes fundamentales para la administración educativa, las cuales deben ser gestionadas de manera coherente por parte de la persona directora para alcanzar el éxito del centro educativo.

6.3.4 Estrategias de evaluación

Figura 6.

Estrategias de evaluación.



Nota: Elaboración propia, 2023, a partir de los resultados obtenidos en las entrevistas semiestructuradas aplicadas al personal docente y a la persona gestora del Centro Educativo Jorge Debravo 2022.

Dentro de la gestión curricular, los procesos de evaluación son clave en la búsqueda de la mejora constante, como lo indica Berrio (2017) “es importante evaluar las actividades que se desarrollan a nivel institucional, porque de esa manera se detecta las falencias que se haya tenido durante su desarrollo” (p.55). No se puede mejorar lo que se no se evalúa, por lo tanto, estos procesos son indispensables en cualquier organización para analizar lo que se está haciendo y con base en ello implementar ajustes y mejoras.

Al respecto, el cuerpo docente expresa que los procesos de evaluación docente son necesarios para conocer si los funcionarios están cumpliendo con sus labores eficientemente, así como lograr aplicar ajustes a su labor y poder mejorar de manera constante, permitiendo el desarrollo profesional. Sin

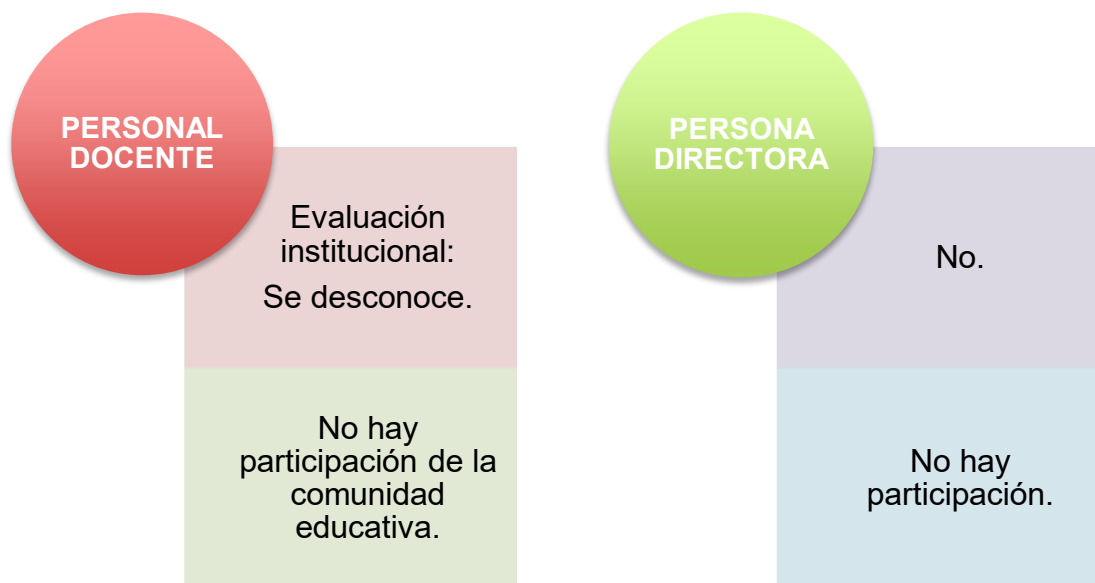
embargo, mencionan que en la institución no se efectúan estas evaluaciones desde 2018, siendo una debilidad que es común en el sistema educativo costarricense.

Por su parte, indican que la evaluación docente y la calidad educativa están estrechamente ligados entre sí, ya que un educador eficiente es un profesional que va a potenciar y promover al máximo el aprendizaje de la persona estudiante, logrando aumentar la calidad de los procesos educativos.

Al consultar a la persona gestora sobre los procesos de evaluación docente, apunta que son muy necesarios y menciona que en el centro educativo se evalúa el trabajo del profesional y si no está acorde al modelo, se puede prescindir de sus servicios, asimismo, menciona que este proceso está a cargo de la persona asesora.

Figura 7.

Otras estrategias de evaluación.



Nota: Elaboración propia, 2023, a partir de los resultados obtenidos en las entrevistas semiestructuradas aplicadas al personal docente y a la persona directora del Centro Educativo Jorge Debravo 2022.

Como se demuestra en la figura 7, las personas docentes desconocen si existen procesos de evaluación institucional e ignoran si la comunidad educativa es partícipe de ellos. Sin embargo, el personal comenta que en ocasiones se programan reuniones de padres de familia y que se cuenta con una plataforma que es el medio oficial, en la cual algunos encargados pueden opinar sobre distintos temas.

Mientras tanto, la persona gestora explica que no se promueven procesos de evaluación institucional y que no existe participación de la comunidad educativa; además, menciona que algunos procesos se desarrollan sin ninguna formalidad.

De acuerdo con la información anterior, los procesos de evaluación en el centro educativo no se llevan a cabo adecuadamente, no son claros para el cuerpo docente ni para la gestión.

Con respecto a los datos suministrados, no existen procesos de evaluación sobre desempeño docente, esto a pesar de que el profesorado y la gestión indicaran lo necesario e importante que son para reajustar y mejorar el proceso educativo. Del mismo modo, no existen procesos de evaluación institucional que integren a la comunidad educativa. Es decir, por parte de la dirección no se efectúan estrategias de evaluación que permitan intervenir de manera oportuna el accionar institucional, de modo que, no se cumple lo que señala Berrio (2017):

La evaluación como medida de emancipación en las instituciones educativas, deben concentrar sus esfuerzos en consolidar el restablecimiento de los aprendizajes de los estudiantes desde los contextos pertinentes, ahora bien, desde la evaluación institucional y docente, los procesos evaluativos van a permitir realizar intervenciones y reflexiones sobre el trabajo desarrollado en miras a mejorar. (p.56)

Figura 8.

Estrategias de gestión curricular desarrolladas en el Centro Educativo Jorge Debravo.



Nota: Elaboración propia, 2023, a partir de los resultados obtenidos en las entrevistas semiestructuradas aplicadas al personal docente y a la persona gestora del Centro Educativo Jorge Debravo en 2022.

De acuerdo con Leithwood et al., (como se citó en Rodríguez, 2017), explican que es necesario que la gestión genere acciones que impacten positivamente en la calidad de los procesos educativos, por ejemplo:

proveer recursos y desarrollo profesional para mejorar la enseñanza; trabajar directamente con el profesorado en el aula (evaluación, supervisión, asesoramiento); coordinar y evaluar el currículum, la instrucción y la evaluación; hacer un seguimiento de modo regular de la enseñanza y del progreso de los estudiantes; desarrollar y mantener normas compartidas y expectativas con todos los agentes educativos

(familia, profesorado, estudiantes) inciden indirectamente en los logros académicos, pero directamente en los docentes. (p.45)

Luego de lo expuesto anteriormente, se demuestra que las acciones institucionales no se desarrollan de acuerdo con lo establecido en la teoría, dado que no existe una estructura ni planificación definida donde se contemplen las estrategias de gestión curricular (planificación, organización, seguimiento o monitoreo, evaluación), es decir, no existen procesos efectivos y de calidad que orienten el quehacer educativo.

Finalmente, de acuerdo con la información brindada por parte de los participantes, se evidencia que algunas de las funciones que debe asumir la persona directora, no se están cumpliendo en la institución, entre ellas:

- Planea, dirige, coordina y supervisa las actividades curriculares y administrativas de la institución a su cargo.
- Asesora y orienta al personal en aspectos curriculares y administrativos, procurando la incorporación de conocimientos actualizados e innovadores.
- Coordina los diferentes programas del centro educativo y vela por su correcta ejecución.
- Organiza y dirige actividades administrativas, culturales, cívicas y sociales.
- Coordina y evalúa los resultados de los programas bajo su responsabilidad y recomienda cambios o ajustes necesarios para el logro de los objetivos institucionales.

- Asigna, supervisa y controla las labores del personal subalterno encargado de ejecutar las diferentes actividades que se realizan en la institución.
- Impulsa el acercamiento de los padres de familia a la institución, con el fin de que sean asesorados en las técnicas y procedimientos para complementar la formación en el hogar (Servicio Civil, 2021, p.01-02).

Con lo anterior, es necesario que la gestión asuma un rol protagónico en el desarrollo e implementación de las estrategias curriculares, llevando a cabo las funciones que demanda su cargo, de modo que le permita orientar el accionar del proyecto educativo hacia el éxito escolar.

6.4 Influencia de las estrategias de gestión curricular de la dirección del Centro Educativo Jorge Debravo.

Al hablar de la influencia que tienen las estrategias de gestión curricular, el CEPPE (2009) menciona que las prácticas desarrolladas desde la gestión propiciarán la mejora del trabajo del personal docente, permitiendo impactar positivamente el rendimiento académico de la persona estudiante y de todo el establecimiento escolar. Lo anterior, hace referencia a las acciones que implementa la gestión en la institución a nivel de planificación, organización, seguimiento o monitoreo y evaluación, que incide en el personal docente y la persona estudiante, para mejorar los procesos de enseñanza – aprendizaje y, por ende, la calidad educativa.

A continuación, se evidenciará si las estrategias de gestión curricular analizadas en la sección anterior, tienen influencia en el centro educativo:

Figura 9.

Influencia de las estrategias de gestión curricular en el Centro Educativo.



Nota: Elaboración propia, 2023, a partir de los resultados obtenidos en las entrevistas semiestructuradas aplicadas al cuerpo docente, a la persona directora y al grupo de enfoque del Centro Educativo Jorge Debravo en 2022.

Con respecto a las estrategias de gestión curricular desarrolladas en la institución educativa y su influencia en el rendimiento académico del estudiantado, el cuerpo docente manifiesta que, al no contar con una planificación que oriente el trabajo implementado a nivel curricular, no ha existido una injerencia en el aprendizaje de la persona estudiante.

Según la figura 9, las personas docentes mencionan que la gestión curricular no ha contribuido o influido en su mediación pedagógica, expresan que han trabajado en clases más dinámicas, atractivas e innovadoras por su formación profesional base y capacitación propia, no por un aporte de la dirección. Además, existe disociación entre algunos docentes al mencionar que

se les han brindado ciertas herramientas en algunas capacitaciones, mientras que otros alegan que hay motivación e intención por parte de la gestión; sin embargo, no se les brinda herramientas para aplicarlas de manera oportuna.

Mientras tanto, la gestión alude que se ha mejorado el desarrollo curricular, lo que ha influido en la mediación pedagógica, permitiendo un aprendizaje significativo para la persona estudiante.

Desde la dirección se manifiesta que, las estrategias curriculares sí han influido en la labor del personal docente; sin embargo, considera que ha sido promovido - forzado, es decir, al llegar la pandemia se vieron forzados a cambiar y aprender estrategias nuevas; ahora, se promueve que todo lo aprendido siga implementándose para hacer más atractivas y dinámicas las clases.

Al respecto, las personas estudiantes pertenecientes al grupo de enfoque, mencionan que las estrategias de gestión curricular sí han influido en algunas áreas, dado que ha mejorado su rendimiento, aunque no de una manera tan significativa. Señalan que la forma de enseñar ha cambiado, se trata de priorizar lo vivencial por encima de lo magistral; no obstante, todavía faltan procesos institucionales por cambiar. Asumen que el personal docente recibe capacitaciones por parte de la gestión y que esto ha contribuido a que el desarrollo de los procesos educativos mejore.

Las personas estudiantes señalan que, en cuanto al uso de recursos, deben buscar mayor incorporación de las tecnologías en las aulas, procurar una mayor interacción entre estudiantes y que el personal docente no sea el único que maneje las herramientas tecnológicas.

En cuanto a los aportes o recomendaciones brindados a la gestión del centro educativo, las personas estudiantes expresaron la necesidad de que se tome en cuenta la voz del estudiantado para conocer cómo perciben los procesos educativos y cuáles observaciones tienen para mejorar.

Mencionan que es necesario las visitas a las aulas para observar que debe mejorarse en la mediación de los docentes o bien, la dinámica de los estudiantes. Y brindar acompañamiento a las personas docentes para que logren utilizar adecuadamente la tecnología, otras estrategias y recursos en las aulas. Lo mencionado por las personas estudiantes se relaciona con lo planteado por Rodríguez (2017) que “La participación del líder escolar en la observación y retroalimentación en el salón de clase parece estar relacionada con un mejor rendimiento de los alumnos” (p.57).

Con respecto a lo anterior, la gestión debe involucrarse activamente con la labor docente y el proceso enseñanza – aprendizaje de la persona estudiante, replanteando las estrategias curriculares para lograr mejorar el rendimiento escolar:

Queda claro que una de las principales tareas del directivo desde la mirada de la gestión, tiene que ver con administrar, organizar y acercar lo necesario para que se realice la función docente a favor de los aprendizajes de los alumnos y a la solución de problemas cuando éstos, se encuentren identificados y caracterizados, definiendo objetivos y alternativas viables. (Ostoa, 2014, p.29)

Figura 10.

Aportes o recomendaciones brindadas a la gestión del Centro Educativo.

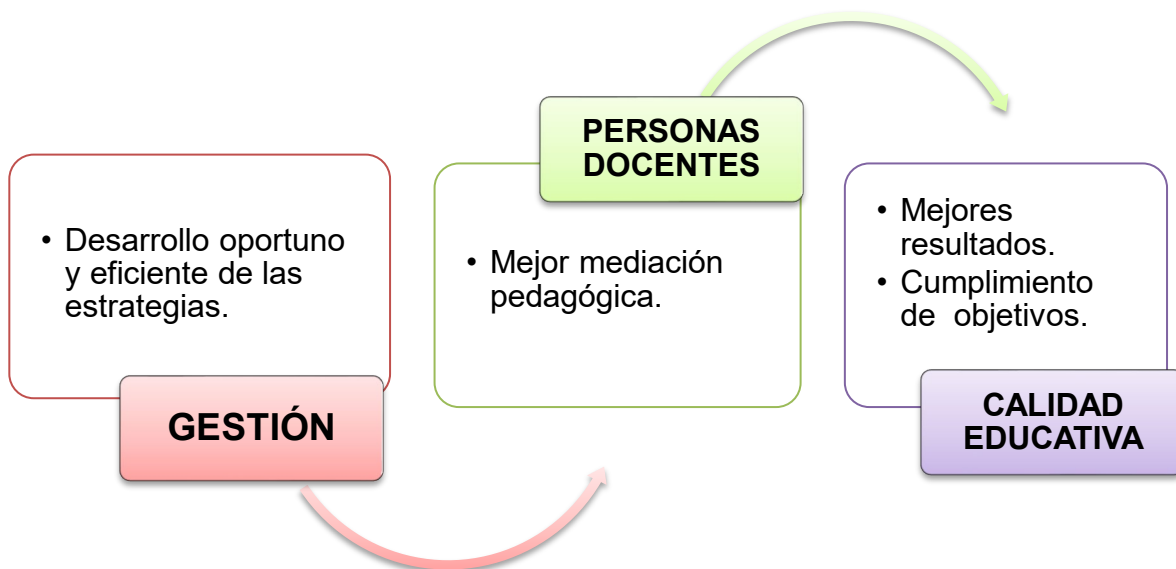


Nota: Elaboración propia, 2023, a partir de los resultados obtenidos en la entrevista semiestructurada aplicada al grupo de enfoque del Centro Educativo Jorge Debravo en 2022.

De acuerdo con lo planteado por el estudiantado, Sánchez y Delgado (2020) mencionan que, “la gestión educativa, es muy importante para mejorar el aprendizaje en los estudiantes de las instituciones educativas; todo esto debe ir acompañado de recursos humanos y herramientas para que los docentes brinden servicios de calidad” (p.1836). En este sentido, la persona gestora debe buscar y dotar de recursos al cuerpo docente, tales como capacitaciones y recurso material, de modo que, contribuya en lograr una educación de calidad; de lo contrario, no habrá actualización profesional y no contarán con las herramientas necesarias para mejorar los procesos educativos.

Figura 11.

Influencia de la gestión curricular en el desempeño docente y la calidad educativa.



Nota: Elaboración propia, 2023, a partir de los resultados obtenidos en las entrevistas semiestructuradas aplicadas al personal docente, a la persona directora y el grupo de enfoque del Centro Educativo Jorge Debravo en 2022.

Con respecto a la influencia que puede tener la gestión curricular en el desempeño docente y la calidad educativa, el profesorado expresa que, al existir una buena gestión que implemente de forma oportuna y eficiente las estrategias curriculares, repercutirá positivamente en la labor de la persona docente, generando una mejora en la calidad educativa y el cumplimiento de los objetivos establecidos. Sin embargo, mencionan que, en la actualidad del centro educativo esto no ocurre e incluso a veces la gestión influye de manera negativa, ya que no hay un acompañamiento oportuno.

En este sentido, la dirección indica que, la base del éxito está en la gestión. Al gestionar se crean estrategias, si existe un buen acompañamiento, las personas trabajan mejor. Sin embargo, señala que hubo falta de acompañamiento por parte de la dirección.

Por su parte las personas estudiantes expresan que sí debe existir una influencia de la gestión curricular, debido a que la dirección plantea acciones que el cuerpo docente debe cumplir para que el estudiantado mejore su aprendizaje y se brinde una educación de calidad.

En relación con lo anterior, la información brindada por las personas participantes concuerda con lo mencionado en la Política Educativa: *La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad* del MEP (2017) donde se menciona que:

el director o directora, como líder del centro educativo, incorporará distintos procesos en la planificación del centro bajo su responsabilidad, con el fin de aprovechar el potencial docente, propiciar enlaces pertinentes con la comunidad y favorecer el seguimiento y acompañamiento a la vivencia en el aula, para una educación de calidad.
(p.20)

En este sentido, la gestión propicia a través de diferentes procesos, el potencial del cuerpo docente en su labor, lo que favorece que se brinde un mejor servicio educativo; sin embargo, parece no evidenciarse en el Centro Educativo Jorge Debravo.

Figura 12.

Acciones que podría implementar la dirección para mejorar la mediación pedagógica docente.



Nota: Elaboración propia, 2023, a partir de los resultados obtenidos en las entrevistas semiestructuradas aplicadas a las personas educadoras y a la gestión del Centro Educativo Jorge Debravo en 2022.

De acuerdo con la figura 12, el personal docente señala algunas acciones que puede implementar la gestión para mejorar la mediación pedagógica:

- Realizar un acompañamiento oportuno al personal docente.
- Revisar planeamientos didácticos para identificar debilidades y fortalezas.
- Realizar visitas a las aulas y brindar una retroalimentación del trabajo realizado.
- Mejorar el trato y manejo del recurso humano buscando el bienestar y la motivación del personal.

- Brindar capacitación a la persona docente para enriquecer su desarrollo profesional en temas tecnológicos y didácticas específicas.
- Programar reuniones entre pares por departamento para dar un mejor seguimiento al trabajo realizado e identificar necesidades que se presenten en el aula.

En Costa Rica, a nivel general, la persona directora se involucra escasamente en el área curricular, su labor se centra en la dimensión administrativa y esto no es solo una problemática del Centro Educativo Jorge Debravo.

De acuerdo con las acciones que podría implementar la gestión para mejorar la mediación pedagógica docente, algunas de estas concuerdan con lo mencionado en el PEN (2021), donde se señala que:

Hay tres elementos claves para que la gestión del director impacte la gestión curricular: la motivación y cercanía empática que logre con el cuerpo docente; la realimentación que haga al trabajo docente mediante una comunicación clara y asertiva, que les permita hablar en un mismo idioma, y, finalmente, la distribución de funciones, para lo cual se requiere que las personas directoras tengan la capacidad para identificar las habilidades del personal a su cargo y distribuir tareas que potencien el uso de esas habilidades. (pp.238-239)

Con respecto a la información que suministraron las personas participantes de la investigación, en el Centro Educativo Jorge Debravo las estrategias de gestión curricular no han tenido una influencia significativa en el quehacer del personal docente y tampoco en el rendimiento de la persona

estudiante. Por lo tanto, la gestión no llevó a cabo las acciones pertinentes para mejorar los procesos de enseñanza – aprendizaje, esto hace repensar lo expresado por Weisntein (como se citó en Rodríguez, 2017):

la conducción curricular requiere que en la organización escolar cuente con directrices para el trabajo pedagógico de los profesionales de la educación, lo que implica acordar y coordinar con ellos criterios y estándares en aspectos como la planificación, la evaluación o la política de asignación de tareas. Esto permite que los profesores dispongan de una visión clara sobre cómo se debiese implementar la enseñanza y sigan lineamientos pedagógicos comunes para hacerlo de manera coherente entre niveles y áreas de aprendizaje. (p.57)

En esta misma línea, el autor menciona que “Lo anterior también incluye asesorar a los profesores sobre el uso de mejores prácticas y metodologías de enseñanza, asegurando la provisión de recursos pedagógicos y didácticos para la implementación curricular y evaluación” (pp.57-58).

6.5 Factores que intervienen en la gestión curricular del Centro Educativo

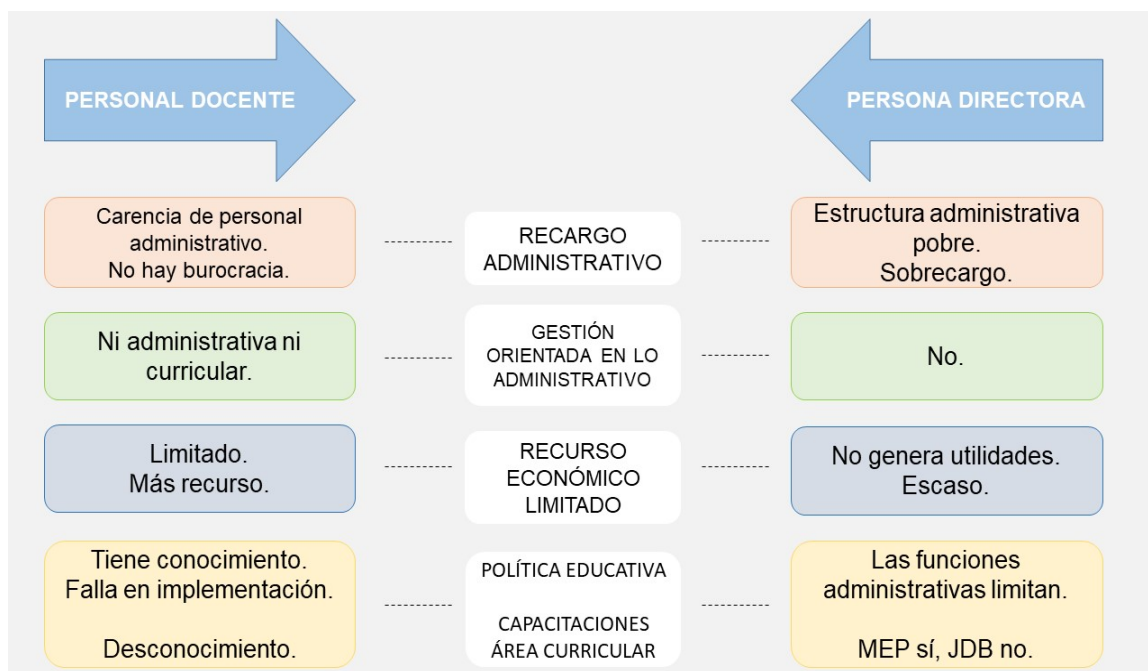
Jorge Debravo.

De acuerdo con los factores que intervienen en la gestión curricular, el PEN (2019) menciona que “es preciso reorientar la labor administrativa hacia una con visión estratégica y con prioridades claramente definidas en función de lo curricular” (p.145). La persona directora se ha desvinculado de la gestión curricular debido a situaciones meramente administrativas provocadas por la burocracia y por otros factores, por lo que es necesario reflexionar y reorientar la labor del gestor educativo en el área curricular.

A continuación, se analizan parte de los resultados de las entrevistas aplicadas, con el fin de identificar los factores que pueden intervenir en la gestión curricular:

Figura 13.

Factores que intervienen en la gestión curricular.



Nota: Elaboración propia, 2023, a partir de los resultados obtenidos en las entrevistas semiestructuradas aplicadas al personal docente y a la persona directora del Centro Educativo Jorge Debravo en 2022.

A partir de la figura 13, el cuerpo docente menciona que, al ser una institución privada, a diferencia del sector público, no hay tanta burocracia, por lo que, la gestión no tiene un recargo administrativo sobre papeleo e informes. Sin embargo, existe carencia de personal administrativo, es decir, al no contar con un sub - director ni auxiliares administrativos, la persona gestora debe lidiar con situaciones que no le competen, dejando de lado la parte curricular.

Las personas docentes mencionan que la gestión no está orientada a funciones solamente administrativas ni tampoco curriculares, en ocasiones se involucra en las actividades con la comunidad educativa, mientras que otras se le puede observar solo en su oficina.

El personal considera que la persona directora cuenta con un recurso limitado para ejercer su gestión, siendo una limitante para brindar las herramientas necesarias que fortalezcan la labor docente, por ejemplo, la implementación tecnológica, proveer materiales, brindar capacitación, generar remuneraciones, por lo que se necesita más recurso.

También aluden que la gestión conoce sobre la Política Educativa: *La persona centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad* (MEP, 2017); sin embargo, tiene dificultad en implementarla. A su vez, manifiestan que desconocen si recibe capacitaciones en el área curricular.

Por otro lado, la persona gestora menciona que presenta un recargo de labores, dado que la estructura administrativa del centro educativo es muy pobre y débil, por lo que no puede solventar las funciones que demanda el puesto con respecto a lo curricular. Esto se relaciona con lo expuesto por el PEN (2019), donde plantea la necesidad de “eliminar solicitudes, trámites y reportes innecesarios que recargan de labores al nivel regional y a los centros educativos “(p.145).

Asimismo, indica que su gestión no está orientada solo a funciones administrativas, puesto que su prioridad es la persona estudiante. Manifiestan que su gestión cuenta con un recurso económico limitado, ya que, a pesar de que existe un equilibrio financiero, no se generan utilidades y no se proporcionan los recursos que necesitan las personas docentes (pantallas, video beam, entre otros).

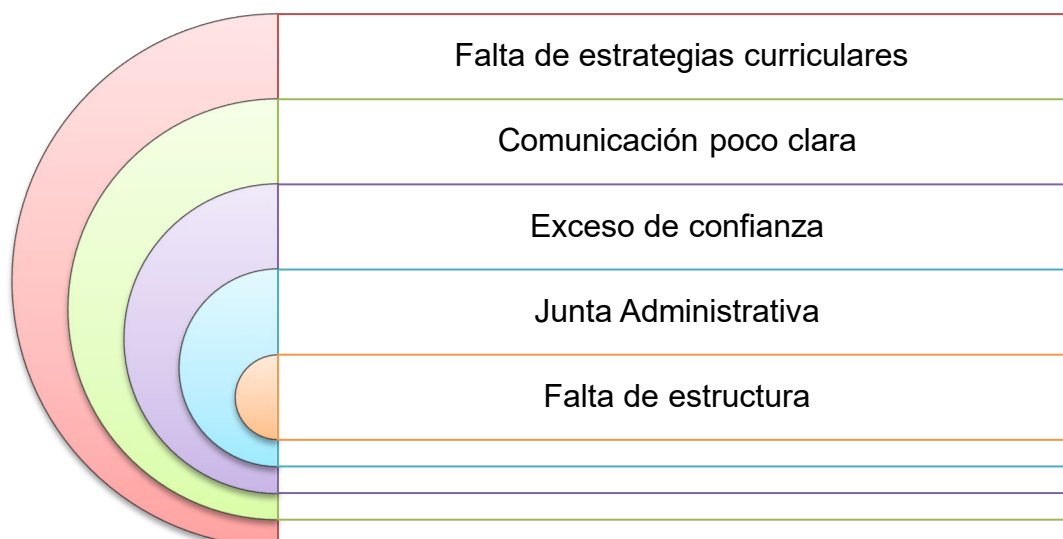
Por su parte, la gestión menciona que cuenta con conocimiento sobre la Política Educativa del MEP (2017), pero no se cumple, dado que las funciones

administrativas son una limitante. Además, señala que, sí reciben algunas capacitaciones en el área curricular por parte del MEP; sin embargo, del Centro Educativo Jorge Debravo no.

Lo anterior, plantea la necesidad de que las personas gestoras logren contar con un “programa de formación permanente para directores y supervisores sobre el modo de brindar asistencia académica y pedagógica a los docentes en los centros educativos” (PEN, 2019, p.146).

Figura 14.

Otros factores que intervienen en la gestión del Centro Educativo Jorge Debravo.



Nota: Elaboración propia, 2023, a partir de los resultados obtenidos en las entrevistas semiestructuradas aplicadas al cuerpo docente y a la persona gestora del Centro Educativo Jorge Debravo 2022.

De acuerdo con la figura 14, otros factores que intervienen en la gestión del centro educativo desde la percepción del personal y la gestión son:

- La Junta Administrativa, dado que no solo manejan la parte financiera; sino también, intentan involucrarse en el área académica, poniendo trabas a la gestión.
- La comunicación poco clara que existe por parte de la gestión, con el cuerpo docente y padres de familia.
- Confianza excesiva por parte de la persona directora con el personal docente, de modo que no se monitorea ni se brinda seguimiento al trabajo que se realiza.
- Poco personal en el área administrativa, lo que genera que la persona gestora tenga que resolver situaciones que no le competen.
- Falta de una estructura organizativa bien definida, donde las personas tengan roles claros y trabajen en una misma línea.

En este sentido, en el estudio se demuestran varios factores que limitan la gestión, lo que implica que se dejen de lado las funciones curriculares, las cuales son necesarias para el buen funcionamiento de la institución, como se indica en el PEN (2019) “Urgen nuevos estilos de gestión que cambien prácticas y sentidos de acción considerando las prioridades de asesoramiento e intervención centradas en lo pedagógico” (p. 27).

Finalmente, surge la necesidad de que las personas directoras sigan un proceso constante de capacitación en el área curricular, para orientar los procesos educativos con éxito:

Es importante crear un programa de formación permanente para directores y supervisores sobre el modo de brindar asistencia académica y pedagógica a los docentes en los centros educativos, así como en cuanto a la forma de promover el trabajo entre pares y redes, que tenga como punto de llegada y partida la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. (PEN, 2019, p.146)

Lo anterior, muestra la necesidad que, desde las organizaciones ministeriales, universidades y otras entidades educativas se proporcionen recursos orientados a procesos de desarrollo y actualización continua, que permita a las personas directoras contar con los conocimientos y habilidades necesarias para brindar el apoyo y soporte al personal docente de manera oportuna.

De acuerdo con los resultados analizados en este estudio, se logra obtener información objetiva, clara, detallada y contextualizada sobre la gestión curricular, un área clave de la administración educativa, evidenciando deficiencias y problemáticas relacionadas con las estrategias curriculares implementadas desde la dirección a partir de la realidad de un centro educativo privado.

La información obtenida permitió identificar cuáles eran las principales debilidades y obstáculos que presentaba la gestión curricular para lograr mejorar la mediación pedagógica docente, para lograr abordarlas y poder mejorarlas a partir de la elaboración de una propuesta de intervención que permitiera un cambio a nivel institucional.

Por lo anterior, la investigación en el campo educativo ha logrado ayudar a detectar áreas de mejora, logrando contribuir en proporcionar bases sólidas para los procesos de toma de decisiones en diversos temas del sistema educativo, facilitando intervenciones oportunas para el abordaje de diversos problemas que se detecten en esta área, así como la adquisición de nuevas ideas que puedan innovar las estrategias, procedimientos y prácticas educativas.

En el ámbito educativo la importancia de la investigación se concibe:

como herramienta poderosa para transformar realidades se traduce, entre otras cosas, en la mejora de las prácticas educativas, de aprendizaje, de enseñanza, en las dinámicas de interacción en la familia, en las aulas, en los centros, en los rendimientos académicos del alumnado y en la calidad educativa que se llega a conseguir en un determinado centro o institución educativa, o con una política o programa educativo concreto en un ámbito local, regional, nacional o, incluso, internacional. (Duarte, 2018, p. 51).

Por tanto, es necesario que los conocimientos e ideas, obtenidas de los procesos de investigación educativa logren trascender y llegar a los diferentes beneficiarios para ser puestos en práctica en sus diferentes ámbitos de trabajo, adaptándolos de una manera óptima a los diversos contextos.

Surge como necesidad promover procesos de concientización para los profesionales de la educación (personas directoras, docentes) sobre la utilización de la investigación educativa como esa herramienta para transformar la realidad educativa, con el protagonismo de todos los profesionales educativos en busca de la calidad y la excelencia de la educación costarricense.

En este sentido, para lograr lo anterior, se deben diseñar y promover programas de concientización y desarrollo profesional orientados a que las personas directoras y equipos docentes reconozcan su papel como líderes del cambio educativo y cuenten con conocimientos afines a la investigación (principios, métodos, técnicas, teorías, habilidades analíticas, entre otros), de modo que, se adquiriera un compromiso por transformar su propia realidad, orientándose hacia la mejora continua de los procesos educativos.

Por esta razón, la administración educativa juega un rol fundamental en propiciar espacios de sensibilización y de trabajo para el cuerpo docente, con el fin de empoderar a su personal para lograr cambios innovadores que contribuyan a la mejora de la calidad y eficiencia institucional a través de la investigación educativa, para que toda la información obtenida trascienda a nivel local y nacional. Por esto, la persona directora debe proporcionar todos los recursos, tiempo, acceso y herramientas para que los procesos de investigación educativa se lleven a cabo de manera oportuna y efectiva.

CAPITULO VII. CONCLUSIONES

7.1 Presentación

Se redactan las conclusiones del trabajo, posterior a la aplicación de los instrumentos, a su respectiva sistematización y confrontación de los aportes teóricos con los resultados obtenidos. Toda la información recopilada fue sistematiza y organizada a partir del orden de las categorías de análisis, las cuales se derivaron de los objetivos planteados en esta investigación. Las categorías llevan el siguiente orden:

- Las estrategias de gestión curricular.
- La influencia de las estrategias de gestión curricular implementadas por la dirección en la mediación pedagógica.
- Los factores que intervienen en la gestión curricular.

7.2 Estrategias de gestión curricular

En la primera categoría se analizaron las estrategias de planificación curricular, las estrategias de organización curricular, las estrategias de seguimiento o monitoreo y las estrategias de evaluación.

7.2.1 Estrategias de planificación curricular

En cuanto a las estrategias de planificación curricular del Centro Educativo Jorge Debravo, se llega a las siguientes conclusiones:

Respecto a la gestión, se concluye que faltan estrategias de planificación curricular eficientes, debido a que no se cuenta con un plan institucional donde se plasme qué hacer, cómo hacerlo, así como los recursos que se necesitan y las estrategias administrativas y pedagógicas que deben emplearse para la

consecución de los objetivos curriculares. Ante esto, desde la gestión es necesario desarrollar un plan anual institucional que oriente las acciones y estrategias para implementar y desarrollar con éxito el currículo, además, es fundamental disponer de la participación de los actores educativos en su elaboración.

Se evidencia un desconocimiento y una poca claridad sobre las metas y los objetivos estratégicos establecidos desde la gestión; tampoco existe documentación al respecto, lo cual genera discrepancia entre el profesorado y la dirección; esta última debe establecer metas y objetivos estratégicos definidos para generar un compromiso, una motivación y un sentido de logro que enrumbe una dirección clara de trabajo; además, que dichas metas se plasmen en el plan anual institucional y que sean presentadas al cuerpo docente.

Aunado a lo anterior, la administración, al no contar con objetivos estratégicos claros, imposibilita a la institución a tener un impacto significativo en el proceso de enseñanza – aprendizaje y, por ende, no se logra responder oportunamente a las necesidades de las personas estudiantes, las familias y la comunidad.

El profesorado no recibe directrices específicas, claras y coherentes sobre las diversas tareas que deben realizar para que el aprendizaje de la población escolar sea significativo. Es necesario que, desde la dirección, las directrices se establezcan y se comuniquen adecuadamente en tiempo, con el fin de que se cumplan con los objetivos planteados.

Finalmente, desde la gestión del Centro Educativo Jorge Debravo se deben reestablecer las estrategias de planificación, donde se permita la

elaboración de un plan de trabajo institucional que dirija el proyecto educativo, ya que, a partir de este plan, se establecerán las estrategias de organización; por ejemplo, el diseño de la estructura organizativa, asignación de recursos y tareas, establecimiento de roles, entre otros.

7.2.2 Estrategias de organización curricular

Con respecto a las estrategias de organización curricular, se llega a las siguientes conclusiones:

Se concluye la ausencia de estrategias de organización curricular, a nivel institucional, ya que desde la gestión no se proporcionan los recursos necesarios para que el personal docente ejerza su labor, debido a que la institución no genera utilidades, presentando limitaciones a nivel económico, lo cual es un obstáculo para que el profesorado mejore su mediación pedagógica y se alcancen los objetivos propuestos.

Se demuestra que, desde la gestión, se deben distribuir de manera acertada las tareas y actividades, según el perfil y el rol del personal docente; debido a que, según los resultados, esto no se implementa adecuadamente en la institución por falta de planificación. Por lo que, es necesario que desde la dirección se establezcan roles y perfiles en cada tarea para lograr que cada miembro asuma con responsabilidad y claridad sus acciones, generando una eficiente operatividad dentro de la institución.

No está definido el perfil de la persona docente por contratar, lo que limita al centro educativo en poder contar con personal calificado que pueda cumplir con las necesidades institucionales y desarrollo curricular. Desde la gestión, se

debe contar con un proceso de elección de personal con criterios bien definidos y que estén acordes a lo que necesita la institución.

Desde la gestión, se necesita reestablecer la estructura organizacional institucional que permita distribuir y diferenciar mejor las funciones de cada unidad de trabajo de acuerdo a la planificación, para que cada miembro conozca su rol y tareas dentro de la institución educativa, logrando conducir los procesos educativos hacia la mejora constante y la calidad educativa.

Finalmente, para poder establecer estrategias de organización eficientes y efectivas se deben plantear, primeramente, estrategias de planificación que guíen el accionar educativo.

7.2.3 Estrategias de seguimiento o monitoreo

Con relación a las estrategias de seguimiento o monitoreo del centro educativo, se obtienen las siguientes conclusiones:

Se demuestra que hay falta de estrategias de seguimiento o monitoreo por parte de la dirección, ya que la institución carece de procesos, tales como la revisión de planeamientos didácticos; al punto que no se conocen los criterios para evaluarlos y no se brindan procesos de retroalimentación para subsanar debilidades, esto podría ser un factor que afecte la función docente dentro de la institución.

Tampoco se programan visitas a los salones de clase que permitan un control y un acompañamiento oportuno de la labor docente, con el fin de efectuar ajustes de forma asertiva. No se cuenta con instrumentos técnicos para realizar

las observaciones en el aula y no se brindan informes a las personas docentes donde se evidencien debilidades, fortalezas y el tiempo para mejorar.

Al respecto, desde la gestión se hace necesario plantear estrategias de seguimiento o monitoreo donde se le brinde el soporte y apoyo al personal docente en sus prácticas pedagógicas, con el fin de potencializar las fortalezas, subsanar las debilidades encontradas y promover estas estrategias como parte de una cultura de búsqueda de la mejora continua para el crecimiento profesional, de manera que no que sean percibidas con temor por parte del profesorado.

Se evidencia que desde la gestión no se aplican estrategias o acciones para mejorar la mediación pedagógica docente. Este indicador debe ser reflexionado por la dirección y desarrollar acciones y estrategias desde el plan institucional, que les facilite a los educadores contar con herramientas para mejorar la eficacia y eficiencia de sus prácticas pedagógicas en el aula, con el objetivo de un mejor aprovechamiento de los procesos de enseñanza - aprendizaje.

En último lugar, las estrategias de seguimiento o monitoreo le permitirán a la gestión educativa supervisar y garantizar que las acciones, las actividades y los procesos se implementen efectivamente con relación a la planificación institucional; también impulsará la realización de ajustes cuando sea necesario en busca de la consecución de los objetivos establecidos.

7.2.4 Estrategias de evaluación

Según las estrategias de evaluación, a través del análisis de los resultados, se concluye lo siguiente:

A pesar de la importancia de las evaluaciones en el cuerpo docente del centro educativo, no se asigna ninguna evaluación de desempeño al personal desde 2018. Este proceso debe revalorarse y replantearse desde la gestión, de manera que pueda emplearse en la institución; además, será su responsabilidad dar a conocer cómo será el proceso evaluativo, quiénes serán las personas encargadas y cuáles son los criterios que se utilizarán para realizar dicha evaluación.

Asimismo, se evidencia la falta de procesos de evaluación institucional donde se involucre a la comunidad educativa, lo que genera una limitante en los procesos de reflexión, revisión y análisis sobre las prácticas institucionales que se desarrollan y el servicio educativo que se ofrece. Desde la gestión, se deben generar espacios y procesos evaluativos constantes que involucren a la comunidad educativa, para que esto permita recolectar información e implementar ajustes para enriquecer el proceso educativo.

En general, es necesario que la persona directora revalore y replantee las funciones correspondientes a su cargo y asuma su rol protagónico en el desarrollo de las estrategias de planificación, organización, seguimiento o monitoreo y evaluación, con el fin de minimizar las limitaciones y subsanar las debilidades encontradas en los procesos educativos, para favorecer la implementación y el desarrollo curricular con miras a mejorar el aprendizaje de la persona estudiante.

7.3 Influencia de las estrategias de gestión curricular implementadas por la dirección en la mediación pedagógica

Al realizar el análisis de los resultados de esta categoría, se concluye que:

Las estrategias de gestión curricular implementadas en el centro educativo no han tenido una injerencia significativa en el rendimiento de las personas estudiantes. Por parte de la dirección, deben revisarse los procesos vigentes en la dimensión curricular y reestablecerlos, con el fin de mejorar la calidad educativa.

Las estrategias desarrolladas desde la gestión no influyeron en el desarrollo de la labor docente. Frente a esto, se hace necesario que la gestión replantee las estrategias curriculares para brindar apoyo y soporte oportuno en lo pedagógico, de modo que se vea reflejado en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

En una institución educativa, la gestión debe de influir en el desempeño docente, permitiendo una mejor calidad educativa; sin embargo, en la institución en cuestión esta influencia no se genera e incluso hay ambivalencia. Por ello, es necesario un mejor acompañamiento al cuerpo docente por parte de la gestión, para lograr un mejor desempeño de su personal y promover el máximo logro de los aprendizajes de la persona estudiante.

En la institución no existen procesos de capacitación y actualización constante, pues los profesores han contado con poco apoyo en esta área. Desde la gestión, surge la necesidad de orientar los procesos de actualización hacia el desarrollo de competencias tecnológicas, digitales y didácticas específicas, buscando alianzas con otras instituciones como Colypro, Universidades e instituciones internacionales, entre otras. Además, es necesario que se brinden espacios de intercambio de experiencias entre pares para lograr reflexionar y

retroalimentar sus prácticas pedagógicas desde lo que acontece en el salón de clases.

Por último, es necesario comprender que las estrategias de gestión curricular gestionadas adecuadamente y de manera coherente podrán tener una influencia positiva en el quehacer de la persona docente y en el rendimiento del estudiantado, lo cual produce una óptima calidad educativa que genera la excelencia académica.

7.4 Factores que intervienen en la gestión curricular

En cuanto a los factores que intervienen en la gestión curricular, se concluye que:

El centro educativo cuenta con una estructura administrativa muy pobre y débil, donde existe muy poco personal que colabore con el gestor, lo cual genera un recargo de funciones administrativas para la persona directora; por lo tanto, debe reestructurarse esta área y contar con más personal, para lograr una mejor distribución de funciones y tareas que favorezcan la implementación de las estrategias curriculares por parte de la gestión.

La gestión cuenta con un recurso económico limitado para poder desarrollar el currículo, ya que no se generan utilidades para poder invertir en mejorar la mediación pedagógica docente. Desde la Junta Administrativa en conjunto con la dirección deben generarse planes de acción o actividades para recaudar fondos y solventar paulatinamente las necesidades sobre los recursos que necesitan los profesores en el quehacer educativo.

En la institución no se generan espacios de capacitación para la persona directora en el área curricular, por tanto, desde el centro educativo debe

brindarse la asesoría y el acompañamiento pertinente a la dirección para desarrollar y mejorar las funciones curriculares que demanda la gestión.

Finalmente, estos y otros factores como la Junta Administrativa, las familias y la falta de comunicación asertiva, deben ser revisados y analizados desde la gestión, para implementar los cambios oportunos y pertinentes para mejorar el funcionamiento institucional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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*. [Trabajo final de investigación aplicada para optar por el grado y título de Maestría Profesional en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa]. <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/75842>
- Barrantes, R. (2016). *Investigación: Un camino al conocimiento. Un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto*. EUNED.
- Beltrán. (2016). Las prácticas de gestión curricular en las coordinaciones pedagógicas en las escuelas de la Araucanía: Develando la racionalidad técnico-instrumental, los mecanismos de control y el poder subyacentes. *Revista Electrónica Educare*, 20(1), 1-19. <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/EDUCARE/article/view/7533/16418>
- Benavides, L. (2011). *Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa "San Juan de Bucay" del cantón general Antonio Elizalde (Bucay) durante el periodo 2010-2011*. [Tesis para optar por el grado de Maestría en Gerencia y Liderazgo en la Universidad Católica de Loja en Ecuador]. Archivo digital. http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2039/3/Benavides_Gaibor_Luis_Hernan.pdf

- Berrio, K. (2017). *La incidencia de la gestión curricular en los procesos de mejoramiento educativo en la Institución Educativa Santo Cristo de Zaragoza*. [Tesis de maestría, Universidad de Antioquia]. Archivo digital. http://repopib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/377/1/Salgado_Bustamante_Marianela.pdf
- Brenes, G. (2013). *Papel del Administrador Educativo en Relación con el Desarrollo del Currículo en la Escuela José T. Mora Valverde*. [Proyecto de Graduación de maestría, Universidad Estatal a Distancia]. <https://repositorio.uned.ac.cr/handle/120809/1046>
- Cabrera, P. y Bolívar, B. (2020). La innovación educativa en América Latina: lineamientos para la formulación de políticas públicas. *Innovaciones educativas*, 22(32), 199-212. <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/innovaciones>
- Caicedo, J. (2022). Desafíos de la educación en la sociedad actual. *Revista Multiensayos*, 8(16), 17-24. <https://doi.org/10.5377/multiensayos.v8i16.14729>
- Carriazo, C., Pérez, M. y Gaviria, B. (2020). Planificación educativa como herramienta fundamental para una educación con calidad. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25(3), 87 – 95. <https://www.redalyc.org/journal/279/27963600007/27963600007.pdf>
- Cassasus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w20971w/L1.pdf>

- Castillo, M. y Gamboa, R. (2012). DESAFÍOS DE LA EDUCACIÓN EN LA SOCIEDAD ACTUAL. *Diálogos Educativos*, 12. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4156179>
- Castro, L. (2016). *Principios de Gestión de las Direcciones Regionales de Educación. Ministerio de Educación Pública.* <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/principios-gestion-dre.pdf>
- Castro, R. (2005). GESTION CURRICULAR: UNA NUEVA MIRADA SOBRE EL CURRÍCULO Y LA INSTITUCION EDUCATIVA. *Horizontes Educativos*, (10), 13-25. <https://www.redalyc.org/pdf/979/97917573002.pdf>
- Castro, M., Castillo, R. y Ramírez, P. (2020). Mediación pedagógica en la primera infancia. Universidad Nacional. <https://www.cide-ineina.una.ac.cr/index.php/documentos/category/3-folletos?download=36:mediacion-pedagogica-en-la-primera-infancia>
- Centro Educativo Jorge Debravo [CEJDB]. (2022). Reseña Histórica Institucional.
- Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación [CEPPE]. (2009). “Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje: Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica”. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. 7(3). <https://revistas.uam.es/reice/article/view/5399>
- Colegio de Licenciados y Profesores en Filosofía, Letras, Ciencias y Artes, [COLYPRO]. y Universidad Estatal a Distancia [UNED]. (2022). La gestión educativa que ejercen las personas directoras de modalidades educativas

pertencientes al Departamento de Educación para Personas Jóvenes y Adultas (DEPJA) del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica.

<https://www.colypro.com/wp-content/uploads/2022/12/01-Informe-de-investigacio%CC%81n-La-gestion-educativa-que-ejercen-las-personas-de-la-DEPJA-MEP.pdf>

Correa, S., Álvarez, A. y Correa de la U. (s.f.). La función directiva y gestor educativo. <https://silo.tips/download/la-funcion-directiva-y-el-gestor-educativo>

Chacón, J., Hernández, M., Salazar, A. y Zamora, B. (2017). *Medios de comunicación utilizados desde la gestión para transmitir comunicados oficiales en los centros educativos y su incidencia en el desempeño docente*. [Tesis de Licenciatura, Universidad de Costa Rica]. Repositorio SIBDI.

<http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/handle/123456789/5792>

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A DE CV. <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>

Días, W. (2005). *La planificación institucional en la gestión directiva en las escuelas técnicas del circuito 03 de la Dirección Regional de Desamparados*. [Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica]. Repositorio SIBDI.

<http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/handle/123456789/904>

Dirección General de Servicio Civil. (2021). Clases y Especialidades Puestos Docentes.

http://www.dgsc.go.cr/ts_clase_docente/Clases%20Docentes/Director_d_e_Colegio.pdf

Duarte, L. (2018). La importancia de la investigación educativa como herramienta poderosa para transformar realidades. *Revista conexiones: una experiencia más allá del aula*, 10(4), 46-58.
https://www.mep.go.cr/sites/default/files/revistaconexiones2018_a5.pdf

Gamboa, F. (2006). *Diagnóstico de las necesidades de gestión del departamento de orientación del Liceo Braulio Carrillo Colina*. [Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica]. Repositorio SIBDI.
<http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/handle/123456789/905>

Garbanzo, G. y Orozco, V. (2007). Desafíos del Sistema Educativo costarricense: un nuevo paradigma de la Administración de la Educación. *Actualidades investigativas en educación*, 31(2), 95-110.
<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/1246>

http://www.univsantana.com/sociologia/El_Cuestionario.pdf

García, J., Cerdas, V. y Torres, N. (2018). Gestión curricular en centros educativos costarricenses: Un análisis desde la percepción docente y la dirección. *Revista Electrónica Educare*, 22(1).
https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S140942582018000100225&script=sci_arttext&tlng=pt

Hernández, R. (2014). LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA A TRAVÉS DE ENTREVISTAS: SU ANÁLISIS MEDIANTE LA TEORÍA

FUNDAMENTADA. *Cuestiones Pedagógicas*, 23, 187-210.
http://institucional.us.es/revistas/cuestiones/23/Mis_5.pdf

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill Education. (6ª ed.). <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Ibáñez, R. (2016). *La gestión curricular y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundario en el distrito de Santo Domingo, Piura, en el 2015*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/7942/Ib%C3%A1%C3%B1ez_NR.pdf?sequence=1

Jiménez, A. y Mujica, M. (2011). La supervisión educativa y la necesaria relación con las habilidades investigativas: garantía del cumplimiento de las políticas educativas. Bolivia: UNEFA. <https://docplayer.es/45591416-La-supervision-educativa-y-la-necesaria-relacion-con-las-habilidades-investigativas-garantia-del-cumplimiento-de-las-politicas-educativas.html>

Leichtle, M. 2014. *Análisis y propuesta de mejora de la gestión curricular del Colegio San Francisco Javier*. [Tesis de Maestría, Universidad Alberto Hurtado, Santiago – Chile].
<https://repositorio.uahurtado.cl/bitstream/handle/11242/7881/MGDELeichtle.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

León, G. (2014). APROXIMACIONES A LA MEDIACIÓN PEDAGÓGICA. *Revista Calidad en la Educación Superior*, 5(1), 136-155.
<https://revistas.uned.ac.cr/index.php/revistacalidad/article/view/348>

- López, M. (2017). La Gestión pedagógica. Apuntes para un estudio necesario. *Ciencias de la educación*. DOI: [10.23857/dc.v3i1.384](https://doi.org/10.23857/dc.v3i1.384)
- López, L. (2012). *Abordaje de los conflictos estudiantiles en la gestión de las Escuelas Barrio Limoncito y la Colina, del circuito escolar 02, de la Dirección Regional de Educación de Limón*. [Tesis de Maestría, Universidad de Costa Rica. Sede del Caribe, Limón]. Repositorio del Caribe. <http://www.repositoriocaribe.ucr.ac.cr/handle/123456789/100>
- Macavilca, P. (2019). *Gestión académica y gestión curricular del Instituto de Educación Superior Pedagógico Privado José Carlos Mariátegui de Lima*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/3592>
- Maranto, M. y González, M. (2015). Fuentes de información. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf>
- Mendoza, D., López, D. y Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 37(1), 61-78. <http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.15.5.2016.03>
- Ministerio de Educación Pública [MEP]. (2008). El centro educativo de calidad como eje de la educación. San José, Costa Rica. <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/centro-educativo-calidad-como-eje-educacion-costarricense.pdf>

Ministerio de Educación Pública [MEP]. (2016a). *Política curricular. Educar para una nueva ciudadanía*. San José, Costa Rica.
<https://www.mep.go.cr/sites/default/files/documentos/transf-curricular-v-academico-vf.pdf>

Ministerio de Educación Pública [MEP]. (2017). *Política Educativa. La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad*. San José, Costa Rica.
<https://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/politicaeducativa.pdf>

Ostoa, I. (2014). *La función directiva desde la mediación pedagógica para la mejora de los aprendizajes en la educación preescolar*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Pedagógica Nacional]. Archivo digital.
<http://200.23.113.51/pdf/31671.pdf>

Pacheco, A. (2016). *EL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGOGICO DE LOS DIRECTORES Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EDUCACION PRIMARIA DEL DISTRITO DE JOSE LUIS BUSTAMANTE Y RIVERO, AREQUIPA 2016*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. Repositorio Institucional de la UNSA.
<http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/2467>

Pérez, F. (2020). *Incidencia de la gestión de los procesos de comunicación institucional, toma de decisiones y los incentivos en el desempeño del personal docente en el instituto de educación Dr. Clodomiro Picado*

Twight. [Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica]. Repositorio Kérwá. <http://hdl.handle.net/10669/81113>

Programa Estado de la Nación [PEN]. (2021). *Octavo Informe de Estado de la Educación*. San José, Costa Rica: CONARE. https://estadonacion.or.cr/wp-content/uploads/2021/09/Educacion_WEB.pdf

Programa Estado de la Nación [PEN]. (2019). *Sétimo Informe de Estado de la Educación*. San José, Costa Rica: Masterlitho. <https://www.estadonacion.or.cr/educacion2017/assets/ee6-informe-completo.pdf>

Ramírez, M. (2009). La mediación en el proceso de enseñanza – aprendizaje. *Innovación y experiencias educativas*, 45(6), 01-09. https://archivos.csif.es/archivos/andalucia/ensenanza/revistas/csicsif/revista/pdf/Numero_14/ELENA_RAMIREZ_2.pdf

Resabala, S. (2014). *Factores de éxito en la gestión educativa y administrativa de los centros privados*. [Tesis de maestría, Universidad Politécnica Salesiana]. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6509/1/UPS-GT000558.pdf>

Rodríguez, F. y Valverde, V. (2021). *La mediación pedagógica utilizada por una maestra unidocente en el primer ciclo de la Escuela Lourdes de Sacramento, circuito 03 del cantón de Barva, Heredia durante el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje en la clase de Educación Física*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional]. Archivo

digital.

<https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/20061/TESIS%2010486.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rodríguez, G. (2017). *Influencia de las prácticas de gestión curricular de los Jefes de Unidades Técnicas Pedagógicas en la practicas pedagógicas docentes de establecimientos municipales. El caso de las regiones Bío Bío y Araucanía – Chile*. [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Barcelona]. Dialnet.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=132878>

Rosabal y Solís. (2020). La gestión curricular en centros educativos públicos de Costa Rica durante la pandemia del virus de la COVID-19. *Revista Innovaciones Educativas*, 20, 228-242.

<https://revistas.uned.ac.cr/index.php/innovaciones/article/view/3225>

Salgado, M. y Medel, J. (2015). *Gestión curricular al servicio de aprendizajes significativos*. [Tesis de maestría, Universidad del Bío Bío]. Archivo digital.

http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/377/1/Salgado_Bustamante_Marianela.pdf

Sánchez, M. y Delegado, J. (2020). GESTIÓN EDUCATIVA EN EL DESARROLLO DEL APRENDIZAJE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS. *Revista Hacedor*, 4(2), 83-96.

<http://revistas.uss.edu.pe/index.php/HACEDOR/article/view/1492/2097>

Sojo, M. (2015). Gestión de la implementación del Programa de Matemática y su incidencia en el desarrollo del proceso educativo de estudiantes de Tercer

Ciclo. *Revista Gestión de la Educación*, 6(1), 121-153.

<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gstedu/article/view/22724/25772>

Torres, R. (2014). Gestión de los Centros Educativos de Educación Primaria, Tipo Dirección Uno, Circuito 06 Katira, Dirección Regional de Educación Zona Norte Norte. *Revista Gestión de la Educación*.
<http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gstedu/article/view/15146>

UNESCO. (s.f.). La educación transforma vidas.
<https://es.unesco.org/themes/education>

Valles de Rojas, M., Rodríguez, H., Del Valle, D., Rojas O. y Jiménez, D. (2017). Gestión del director para el fortalecimiento del proceso educativo en las escuelas primarias. *Revista Panorama*, 11(20).
https://www.academia.edu/39278261/Gesti%C3%B3n_del_director_para_el_fortalecimiento_del_proceso_educativo_en_las_escuelas_primarias

Vargas, I. (2011). *Papel del director en los procesos de gestión curricular y pedagógica*. Ministerio de Educación Pública.

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]. Repositorio SIBDI.
<http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/handle/123456789/8638>

Zurita, R. (2015). *GESTIÓN PEDAGÓGICA VINCULADA A LOS PROCESOS DE CAMBIO CURRICULAR EN EDUCACIÓN BÁSICA*. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. PUCP.
<http://hdl.handle.net/20.500.12404/6320>

CAPÍTULO VIII. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Este capítulo muestra una propuesta de intervención para colaborar con la persona directora, especialmente con las estrategias curriculares para mejorar la mediación pedagógica en el proceso de aprendizaje de la persona estudiante.

8.1 Introducción

En el presente siglo XXI, la sociedad del conocimiento demanda que las instituciones educativas desarrollen y potencien nuevas habilidades y competencias en los estudiantes, lo que obliga a reestructurar el currículo, la mediación pedagógica, la evaluación y la gestión educativa.

Los centros educativos deben responder a las necesidades de transformación y renovación de la educación, así como indica el MEP en la Política Curricular: *Educar para una nueva ciudadanía* (2016) “El sistema educativo procurará que el proceso educativo se enlace con la realidad social, cultural, ambiental y económica del contexto inmediato, así como del país y la región” (p.12).

Asimismo, para que las instituciones puedan brindar procesos educativos de calidad y que respondan a las necesidades del contexto, es importante valorar el papel que cumple la gestión educativa dentro de la organización.

La gestión educativa es la encargada de direccionar y buscar el fortalecimiento de todos los procesos ligados a los centros educativos, con el fin de lograr la consecución de los objetivos y que se garantice una educación de calidad. Dentro de ella, se encuentra la gestión curricular la cual se encarga de las estrategias y prácticas que desarrolla la persona directora dentro de la

institución como planificar, organizar, monitorear, dar seguimiento y evaluar, los cuales contribuyen en el buen funcionamiento institucional.

Por su parte, la gestión curricular no solamente desarrolla estrategias que permitan situar el quehacer institucional en su naturaleza, sino que tiene como objetivo principal el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes, es por esta razón que se hace necesario “un nuevo paradigma en gestión curricular, que responda a las restricciones del actual, que sea capaz tanto de saldar las deudas del pasado y que pueda dar respuestas más adecuadas a las necesidades del futuro” (Zamora, 2017, p.114).

El PEN (2019) menciona que “En los últimos años, el sistema educativo ha logrado avances significativos, pero están enjaulados por una estructura y gestión institucional inadecuadas” (p.30). Dicho lo anterior, se debe re direccionar la gestión que llevan a cabo las personas directoras en las instituciones y buscar nuevas formas de gestionar donde su objetivo trascienda lo administrativo, de manera que se logre un impacto en el desempeño del sistema educativo.

En este sentido, los gestores educativos son los principales líderes que permitirán un desarrollo coherente y eficaz de las políticas educativas y curriculares en los centros educativos, donde se priorice lo curricular y que sus estrategias de intervención estén centradas en lo pedagógico.

8.2 Justificación

A raíz de los resultados obtenidos en la investigación realizada en el Centro Educativo Jorge Debravo, se plantea una propuesta de intervención, la

cual surge a partir de los aspectos que requieren mayor consideración en el área curricular.

La intención de la propuesta es brindar apoyo a la persona directora del Centro Educativo, con el fin de mejorar el área de la gestión curricular, abordando aspectos que fueron analizados en el estudio como la planificación curricular, seguimiento o monitoreo y evaluación, cuya intención sea para el mejoramiento y fortalecimiento de la mediación pedagógica, generando un impacto positivo en el proceso de aprendizaje de la persona estudiante. Es necesario considerar que, en esta intervención, la función de los docentes es primordial para mejorar la mediación pedagógica, bajo el liderazgo de la dirección.

Esta propuesta surge a partir de la investigación denominada “Gestión Curricular del Centro Educativo Jorge Debravo para la mejora de la mediación pedagógica en el proceso de enseñanza de la persona estudiante”.

La obtención de datos se realizó a través de la aplicación de entrevistas semiestructuradas dirigidas al personal docente y la persona directora; se llevó a cabo un grupo focal con las personas estudiantes del Centro Educativo Jorge Debravo.

Los resultados obtenidos en la investigación revelaron aspectos por mejorar desde la gestión curricular del Centro Educativo Jorge Debravo, por lo tanto, surge la necesidad de trabajar bajo la línea de un plan institucional, que dirija el accionar del Centro Educativo, donde se replanteen y fortalezcan las estrategias curriculares de planificación, seguimiento o monitoreo y de evaluación en gestión curricular. De manera que, desde la administración educativa se consiga un cambio que trascienda lo administrativo hacia un nuevo

enfoque en gestión curricular, donde se prioricen procesos de enseñanza – aprendizaje que respondan a la sociedad del siglo XXI.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, así como el análisis de los datos y los resultados finales del proceso de investigación, se plantea la siguiente propuesta de intervención: Guía del Plan Anual de Trabajo Curricular, con el fin de que la persona directora cuente con una herramienta que oriente su gestión curricular, permitiendo una mejora en los procesos educativos.

8.3 Marco teórico

En el presente apartado, se muestra un breve resumen sobre los conceptos teóricos que fundamenta la propuesta de intervención, entre ellos: mediación pedagógica, gestión curricular, estrategias de planificación curricular, estrategias de seguimiento o monitoreo, estrategias de evaluación y el Plan Anual de Trabajo (PAT).

8.3.1 *Mediación pedagógica*

La mediación pedagógica es una función propia del cuerpo docente y son todas las actividades intencionadas para promover el aprendizaje de la persona estudiante. Ostoia (2014) la define como “conjunto de acciones, recursos y materiales didácticos que se requieren en el proceso educativo para facilitar la enseñanza y el aprendizaje, lo cual permite que el alumno construya su propio aprendizaje al interactuar entre la información y otros niños” (p. 26).

En esta misma línea de ideas, Vargas et al., (2020) menciona que:

La mediación pedagógica hace alusión a la manera de cómo las docentes y los docentes propician, potencian y hacen posible el desarrollo de

aprendizajes y habilidades en sus estudiantes. El medio utilizado para el logro de aprendizajes y habilidades puede ser: las vivencias y las relaciones que se dan en el espacio de aula, apoyadas en actividades y materiales específicos. (parr.14)

Del mismo modo, en el proceso educativo el rol de la persona docente marcará el desarrollo y potencialidad del aprendizaje ya que, “Un mediador pedagógico es quién facilita el encuentro y proporciona los elementos necesarios entre el alumno y el contenido para lograr un aprendizaje” (Ostoa, 2014, p.27). De esta manera, es necesario que los docentes cuenten con la formación profesional necesaria para lograr desarrollar estrategias en el aula acordes a las necesidades de la persona estudiante y la institución.

Ostoa (2014) menciona que “La gestión va a permitir proveer y acercar lo necesario para que se lleve a cabo la mediación pedagógica y con ello mejorar los aprendizajes” (p.28). En este sentido, la persona directora se encargará de dotar a su personal docente de las condiciones y recursos necesarios para que puedan ejercer su labor de la manera eficiente y eficaz.

Aunado a lo anterior, la gestión educativa a través de la implementación y desarrollo de las estrategias de planificación, seguimiento o monitoreo y evaluación logrará brindar acompañamiento, soporte y ayuda a los docentes en su quehacer en el aula, promoviendo y potenciando los procesos de enseñanza – aprendizaje.

8.3.2 Gestión Curricular

Las organizaciones educativas deben llevar a cabo acciones que se ajusten a las metas y objetivos planteados, lo que implica desarrollar una gestión

educativa eficiente en todas sus áreas, entre ellas se encuentra la gestión curricular, así como lo indica Zamora (2017) “Desde la dirección se deberá desarrollar la gestión curricular que conlleva una serie de acciones coordinadas, que se apliquen en el proceso educativo y que incidan en la calidad de la educación” (p.119).

Siguiendo la misma línea de ideas, se menciona que “La gestión de la educación implica desarrollar una gestión enfocada en la pedagogía y por lo tanto se debe desarrollar una gestión curricular, ya que estas acciones por los gestores son las que dirigen el proceso educativo” (Zamora, 2017, pp. 118 - 119). Debido a esto, es necesario reorientar el enfoque de la persona directora dentro de las instituciones educativas, ya que el mismo se encuentra enfocado hacia lo administrativo dejando de lado el área curricular, perdiendo así su componente significativo en la acción educativa.

Asimismo, Mora (2010) expresa que “La gestión curricular se define como la capacidad de organizar y poner en marcha el proyecto pedagógico de la institución a partir de la definición de qué se debe enseñar y qué deben aprender los estudiantes (p.01). Dicho esto, la gestión curricular implica la articulación de muchos procedimientos y acciones que permitan el desarrollo y mejoramiento continuo de los procesos educativos, en busca de la calidad educativa.

Por su parte, Salgado y Medel (2015) mencionan aspectos para generar una buena gestión curricular por parte de la persona directora y equipos directivos:

- Se requiere que la persona gestora tenga un rol de liderazgo en la formación del equipo directivo y en la selección de sus integrantes,

asimismo, que ejerza una influencia en los demás participantes de la institución.

- Se requiere que cada organización educativa elabore su proyecto institucional, a partir del cual se guiarán todos los procesos educativos. Para su elaboración se debe contar con la participación articulada de toda la comunidad educativa.
- Es necesario la coordinación del equipo directivo y delegar responsabilidades dentro del establecimiento.
- Dentro del establecimiento educativo se deben establecer metas y objetivos claros.
- Trabajar de manera articulada y coherente con el cuerpo docente en todos los niveles y en cada asignatura, para lograr asegurar la implementación del currículum en las aulas, a través de estrategias de enseñanza efectivas para el desarrollo curricular.
- Aplicar estrategias de retroalimentación constante a la labor docente, implementando métodos y técnicas de evaluación que corroboren que las prácticas desarrolladas en las aulas sean coherentes con los planes y programas de estudio de cada nivel.
- Crear espacios de planificación para el cuerpo docente, de manera que cuenten con el tiempo necesario para planificar articuladamente los contenidos y las habilidades por desarrollar con el estudiantado.
- Gestionar estrategias de apoyo y soporte pedagógico para el personal docente, a fin de generar prácticas que estén acordes a las necesidades de los estudiantes y su contexto. Para esto, desde el establecimiento

educativo se deben gestionar procesos de capacitación para el profesorado, con el fin de mejorar su mediación pedagógica.

- Gestionar procesos de evaluación institucional, que cuente con la participación de la comunidad educativa, de manera que la retroalimentación de estos procesos sirva para la mejora del funcionamiento del establecimiento educativo y la implementación curricular.
- Se deben establecer procesos de monitoreo y evaluación para garantizar la implementación curricular en los salones de clase y la calidad de los procesos educativos.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, para una buena gestión es necesario que desde la dirección del Centro Educativo se gestionen prácticas, estrategias y procesos de manera articulada que permitan el buen funcionamiento del establecimiento escolar para el logro de los objetivos planteados.

La gestión curricular es el área que fortalece el proyecto institucional, por tanto, es preciso que la persona directora del Centro Educativo Jorge Debravo reconozca y reflexione sobre su papel en la educación, centrando sus esfuerzos en los procesos de enseñanza – aprendizaje, en la motivación y desarrollo profesional de su personal docente para el logro de los objetivos.

8.3.3 Estrategias de planificación curricular

La gestión curricular demanda la articulación de estrategias que dirijan el accionar educativo, entre las cuales, la planificación se muestra como “eje esencial en el desarrollo de la administración y base en el alcance de los

objetivos planteados (Zamora, 2017, p.120). Con base a esto, es necesario que toda organización educativa desarrolle una planificación que responda a los objetivos institucionales, sus necesidades, su contexto, las políticas educativas y curriculares vigentes del país.

Por su parte, Carriazo et al, (2020) menciona que “La planificación puede partir de un problema dado o simplemente de la previsión de necesidades y soluciones de la institución. Generalmente la planeación considera que hacer, como hacer, para que, con que, quien y cuando se debe hacer algo. (p.88). En este sentido, para una institución, la planificación muestra el camino a seguir, lo que se desea como institución, presenta soluciones a nivel administrativo y curricular, de manera que se propicien las mejores condiciones para el desarrollo del proceso educativo de la persona estudiante.

En esta misma línea de ideas, se plantea que “de esta función dependen todas las demás funciones administrativas, puesto que el administrador dirige, organiza, evalúa y controla todo aquello que se encuentra comprendido en la planeación con un fin determinado” (Carriazo et al, 2020, p.88). Con respecto a esto, la planificación va a marcar la dirección del accionar institucional, por lo que, si este proceso no se lleva a cabo, el gestor educativo no podrá desarrollar sus funciones de manera articulada, perdiendo la coherencia y eficacia en su labor.

Por su parte, Ibáñez (2015) indica que en la planificación “se realiza el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (FODA), se elabora el plan estratégico y se define la visión y la misión de la institución

educativa” (p.46), lo mencionado por este autor es necesario para que este proceso se lleve a cabo con claridad y de manera oportuna.

Añadiendo a lo anterior, en la Guía para Elaborar el Plan Anual de Trabajo del Centro Educativo (MEP, 2016b) se menciona que:

La planificación estratégica es un proceso mediante el cual los actores del centro educativo (director, personal y técnico docentes, supervisor de educación, discentes, miembros de las juntas, gobiernos estudiantiles y comunidad educativa en general), que comparten ciertos intereses y valores declaran su intención de intervenir mediante un plan de largo plazo para mejorar las condiciones de los discentes. (p.06)

En este sentido, la planificación es una construcción entre los actores educativos de una institución, lo que permite analizar desde diferentes perspectivas lo que es prioritario y necesario para que el proceso educativo se brinde de la manera más eficaz y eficiente, siendo la persona estudiante el centro de este proceso.

Carriazo et al. (2020) menciona que “Educar sin planificar, es como construir una casa sin plano o escribir una novela sin borrador. La planificación en la Educación es una clave para asegurar el éxito y la calidad de las acciones” (p.88). Por tanto, una institución educativa no puede lograr la calidad educativa, sin contar con un adecuado proceso de planificación curricular, donde se integren todas las estrategias, procedimientos, prácticas y acciones por desarrollar de acuerdo con los objetivos y metas planteadas.

Es por esto por lo que, es necesario que las instituciones cuenten con un plan de trabajo a corto o largo plazo que sea flexible y se adapte al contexto de

cada Centro Educativo. La planificación debe guiar el accionar institucional, por lo tanto, debe existir un seguimiento constante y una evaluación de este por parte de la persona gestora, con el fin de realizar ajustes y mejoras en pro de alcanzar los objetivos institucionales.

8.3.4 Estrategias de seguimiento o monitoreo

El seguimiento o monitoreo son parte de las funciones que debe realizar la persona directora, son estrategias que permiten la mejora del proceso educativo de una manera continua, como menciona Rodríguez (2017):

El monitoreo del trabajo pedagógico o apoyo a los profesores mediante a la observación de clases, es una práctica fundamental de la gestión curricular, ya que está directamente relacionado con el desempeño profesional docente y su mejora, incluyendo. Además, es preciso asegurar el desarrollo del docente y de las metas de crecimiento establecidas. Esto bajo un espacio de retroalimentación con carácter reflexivo. (p.58)

Es decir, la gestión estará encargada de brindar soporte y acompañamiento continuo al personal docente en su quehacer educativo, buscando la formación y desarrollo de competencias profesionales que le permitan una práctica educativa eficiente.

Por tanto, el gestor educativo a partir del seguimiento o monitoreo busca:

- Mejora continua del desempeño docente en el aula,
- Reflexionar sobre el desempeño docente,
- Identificar y valorar fortalezas y debilidades en torno a aspectos específicos del desempeño en el aula,

- Planificar de forma sustentada la retroalimentación y modelaje como apoyo para la nueva práctica del docente acompañado. (Pacheco, 2016, p.25)

Con respecto a lo anterior, a través del seguimiento efectivo y continuo, se pretende identificar debilidades y fortalezas en los procesos de enseñanza - aprendizaje desarrollados en el aula, realizar una retroalimentación oportuna al docente y posteriormente, realizar los ajustes a la mediación pedagógica para solventar las debilidades encontradas y así, promover la mejora continua.

Por otro lado, Rodríguez (2017) expresa que, conseguir un mejor rendimiento del estudiantado parece estar relacionado en que la persona directora, líder del proyecto institucional, participe de los procesos de observación a las aulas y de retroalimentación posterior a las visitas. En este sentido, un seguimiento oportuno en la praxis profesional, requiere de procesos de observación y retroalimentación sobre el desempeño de los docentes en el aula, lo cual repercutirá en el aprendizaje de la persona estudiante, logrando el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Finalmente, es necesario que en las instituciones educativas se desarrollen procesos de seguimiento o monitoreo permanentes por parte de la gestión educativa, con el fin de corroborar la buena labor de los docentes en los salones de clase, buscando la mejora de la calidad de los procesos de enseñanza – aprendizaje.

8.3.5 Estrategias de Evaluación

La evaluación es un proceso que forma parte de las instituciones educativas, siendo de gran utilidad para la toma de decisiones a nivel educativo.

Berrio (2017) indica que:

Para los sistemas educativos la evaluación ha evolucionado de acuerdo a las necesidades del alumno, la institución y a los contenidos que estén establecidos dentro del currículo; de allí parte que las diversas formas y formatos utilizados para tal fin sean más complejos, porque aparecen nuevos aspectos a evaluar que tiene que ver con la parte social, personal, actitudinal, comportamiento, convivencia, habilidades e intereses de los evaluados. (pp. 55-56)

Con respecto a lo anterior, la evaluación es necesaria para conocer la evolución no solo de los estudiantes, sino también, del desempeño docente y de los diferentes procesos que se llevan a cabo dentro del Centro Educativo, con el fin de garantizar el alcance de los objetivos planteados.

Berrio (2017) plantea que dentro de los procesos evaluativos se encuentra la Evaluación Institucional “estas evaluaciones establecen si la institución educativa ha alcanzado los objetivos y las metas de calidad académica propuestas en el Proyecto Educativo Institucional y propone correctivos y planes de mejoramiento” (p.66). Es decir, permitirá recoger y analizar información sobre las practicas institucionales que se llevan a cabo en el Centro Educativo y realizar ajustes. En este sentido, el gestor educativo debe planificar y guiar este tipo de procesos, cuya intención es buscar el fortalecimiento de la calidad educativa.

Asimismo, es necesario que se realicen evaluaciones a los docentes, que, antes de percibirse como una crítica al trabajo del profesorado o una limitación de su libertad profesional, debe concebirse como un proceso de mejora de su desempeño, Berrio (2017) indica que “la finalidad de esta es verificar la idoneidad y eficacia de los educadores en el desempeño de sus funciones en el cargo que desempeña y el logro de los resultados obtenidos a través de su gestión” (p.66). Este tipo de evaluación se encarga de corroborar si el ejercicio docente se adecúa a las necesidades de la institución, así como evidenciar necesidades en cuanto a desarrollo y formación profesional, con el fin de mejorar las prácticas de enseñanza y garantizar los objetivos educativos.

Las estrategias de evaluación son clave para reajustar el accionar educativo, debe ser un proceso continuo e integral en busca de la calidad educativa. En este sentido, la persona directora debe contemplar estas estrategias en su plan de trabajo para orientar la toma de decisiones y mejorar el funcionamiento institucional.

8.3.6 Plan Anual de Trabajo (PAT)

Las instituciones educativas orientan sus esfuerzos en alcanzar la calidad de sus procesos educativos, lo que implica la intervención de la gestión educativa en los diferentes procedimientos y tareas escolares.

Es decir, la gestión debe llevar a cabo procesos que permitan mejorar el funcionamiento del Centro Educativo, entre los cuales se encuentra la planificación, de modo que, se oriente de manera estratégica en mejorar las condiciones de la persona estudiante y trazar el camino a seguir.

Por tanto, el MEP (2016b) en su Guía para elaborar el Plan Anual de Trabajo del Centro Educativo, expresa que “La planificación anual (PAT) es un proceso que pasa por varias etapas, debe ser flexible y adaptable a las diferentes situaciones o especificidades de cada institución. Dicho proceso es cíclico ya que una vez finalizado vuelve a empezar. (p.14). En este sentido, el plan no debe ser rígido, debe contemplar la posibilidad de generar cambios estratégicos para realizar ajustes oportunos de acuerdo con la dinámica de cada Centro Educativo.

Este tipo de plan debe ser implementado por las instituciones cada año y contempla un ciclo de planificación de cuatro etapas, las cuales se deben seguir para lograr un proceso efectivo.

- Programación: se definen los resultados, productos, actividades e insumos que se van a ejecutar en el año por parte del centro educativo.
- Ejecución: en esta fase se llevan a cabo actividades con los recursos e insumos programados para lograr los productos esperados.
- Seguimiento: en esta fase se debe monitorear el avance en el cumplimiento de las metas y el presupuesto programado a ejecutar durante el año, con el propósito de identificar desfases, rezagos y áreas de mejora, para realizar los cambios pertinentes en la programación, con el objetivo de lograr las metas anuales.
- Evaluación: se evidencia el cumplimiento de las metas programadas en el año y su ejecución presupuestaria. Se realiza al cierre de cada año. (MEP, 2016b, p.15)

Las fases antes mencionadas, deben llevarse a cabo tomando en cuenta la participación de los actores educativos y la socialización de cada una de las etapas, de manera que sea una labor conjunta, guiados por la persona directora.

Es necesario que cada Centro Educativo cuente con un Plan Anual de Trabajo que oriente la acción institucional, tomando en cuenta sus necesidades, sus características, su contextualización, la priorización de resultados anuales, así como el análisis de los recursos requeridos para alcanzar cada objetivo.

Por último, los procesos de planificación son parte importante en la gestión curricular de la persona directora, por lo que, en el Centro Educativo Jorge Debravo es primordial su elaboración e implementación por parte de la gestión educativa, para guiar el proyecto educativo según los objetivos por alcanzar.

8.4 Objetivos de la propuesta

8.4.1 *Objetivo general*

1. Elaborar una propuesta que fortalezca la gestión curricular en el Centro Educativo Jorge Debravo para la mejora de la mediación pedagógica en el proceso de aprendizaje de la persona estudiante.

8.4.2 *Objetivos específicos*

1. Sensibilizar a la persona directora sobre la importancia de la gestión curricular para la mejora de la mediación pedagógica en el proceso de aprendizaje de la persona estudiante.

2. Implementar un Plan Anual de Trabajo Curricular (PATC) con estrategias que permitan fortalecer la gestión curricular en el Centro Educativo Jorge Debravo para la mejora de la mediación pedagógica.
3. Sensibilizar al personal docente sobre la importancia de mejorar la mediación pedagógica en el proceso de aprendizaje de la persona estudiante.

8.5 Planteamiento de la propuesta

Esta propuesta está orientada a brindar apoyo a la dirección sobre el fortalecimiento de las estrategias de gestión curricular que se desarrollan en el Centro Educativo Jorge Debravo, específicamente en la planificación curricular, seguimiento o monitoreo y evaluación; orientadas a la mejora de la medición pedagógica.

Es necesario resaltar que todo Centro Educativo debe contar con un Plan de Trabajo Institucional que indique hacia donde se quiere ir, estableciendo objetivos y metas claras, plasmando y desarrollando diversas estrategias, así como la identificación de los recursos que se necesitan para alcanzar los objetivos propuestos.

Asimismo, este tipo de planificación debe involucrar a los actores de la institución: Junta Administrativa (proveen los recursos necesarios en la institución), equipo curricular (coordinaciones académicas y Asesoría), Dirección, personal docente, discentes y padres de familia; con el fin de mejorar las condiciones del proceso de aprendizaje de la persona estudiante a través de un plan de corto o largo plazo.

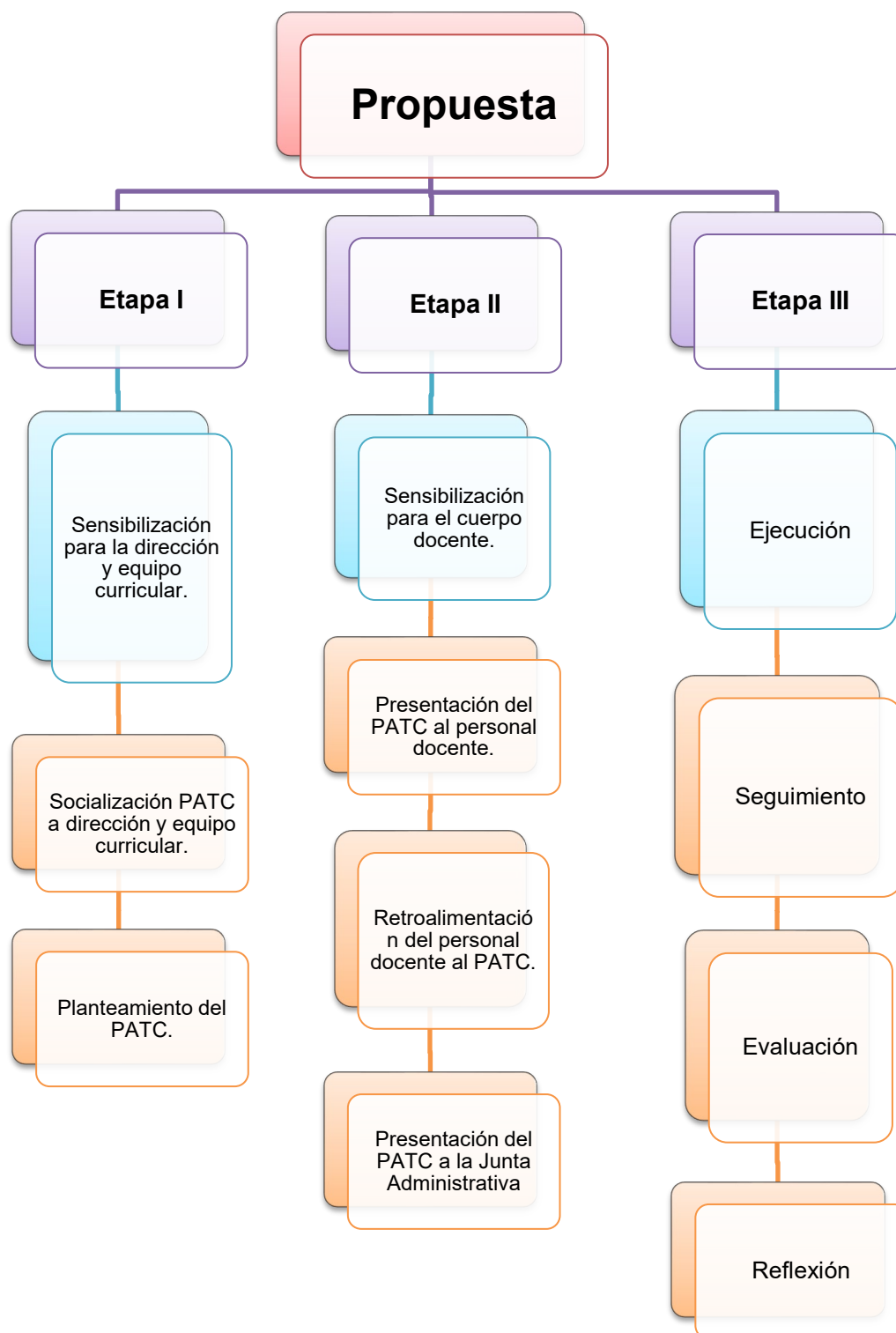
Por tanto, la presente propuesta se trabajará con la guía del Plan Anual de Trabajo (PAT) del Ministerio de Educación Pública (MEP); sin embargo, se realizarán ajustes de acuerdo con las necesidades del Centro Educativo Jorge Debravo. Se espera que a futuro la institución elabore e implemente un Plan de Trabajo a largo plazo (Plan de Mejoramiento Quinquenal adaptado al establecimiento educativo) y se complemente con el plan a corto plazo.

Se proyecta que la persona gestora se involucre de una manera activa, responsable y comprometida en el desarrollo de las estrategias que se plantean en la propuesta, además, de llevar a cabo cada una de las fases del plan, las cuáles son: la programación, ejecución, seguimiento y evaluación.

Ante esto, la propuesta consta de tres etapas, las cuales se encuentran conformadas de la siguiente manera:

- **Primera etapa:** Espacio de sensibilización para la dirección y equipo curricular; socialización del PATC con la gestión; planteamiento del plan por parte de la persona directora y su equipo de trabajo.
- **Segunda etapa:** Espacio de sensibilización para el cuerpo docente; socialización del PATC con los docentes; retroalimentación del plan; presentación del PATC a la Junta Administrativa.
- **Tercera etapa:** Proceso de ejecución, seguimiento y evaluación que debe seguir el PATC, así como procesos de reflexión.

Al finalizar con las tres etapas se realizará una evaluación de la propuesta.

Figura 15.*Esquema de la propuesta.*

Nota: Elaboración propia, 2023.

8.5.1 Etapa I

Se proyecta realizar esta etapa durante dos días y se desarrollará en tres partes: la primera, una sesión de trabajo para sensibilizar a la persona directora y el equipo curricular; una segunda parte, en la cual se socializará el PATC y; una tercera parte, que será la elaboración del plan.

Parte 1. Sesión de trabajo para sensibilizar a la persona directora y equipo curricular sobre la importancia de la gestión curricular para la mejora de la mediación pedagógica en el proceso de aprendizaje de la persona estudiante.

Objetivos:

- Comprender la importancia de la gestión curricular para la mejora de la mediación pedagógica en el proceso de aprendizaje de la persona estudiante.
- Comprender la importancia de gestionar un plan anual de trabajo curricular (PATC).

Descripción: La sesión estará dirigida a la dirección y al equipo curricular para abordar el tema de la gestión curricular y su importancia en los procesos educativos, específicamente en la mediación pedagógica. Asimismo, se planteará el rol que debe asumir la persona directora junto a su equipo curricular.

La sesión se realizará en un solo día y contará con una duración de cuatro horas de trabajo con la persona encargada. Posteriormente, se realizará una mesa redonda para propiciar la interacción de los participantes y compartir las reflexiones finales.

Contenidos de la sesión de trabajo dirigida a la persona directora y equipo curricular:

- Presentar resultados de la investigación (Análisis de la gestión curricular).
- Gestión curricular y mediación pedagógica.
- Importancia de la implementación de las estrategias de planificación, de seguimiento o monitoreo y de evaluación desde la gestión curricular.
- Importancia de la gestión de un plan de trabajo curricular.
- Papel de la persona directora y equipo curricular en la gestión de los centros educativos y el logro escolar.
- Reflexión final.

Responsable: Profesional en Administración Educativa.

Población participante: Persona directora y equipo curricular.

Recursos:

- **Espacio físico:** Oficina de dirección.
- **Material tecnológico:** Video proyector, pantalla de proyección y computadora.
- **Material para tomar notas:** Libros, agendas, libretas, lapiceros.

Condiciones de viabilidad: Lo que se ha propuesto es viable debido a que será un espacio que generará un acercamiento de reflexión y sensibilización antes de la socialización del Plan Anual de Trabajo Curricular. No requerirá de gastos económicos y se utilizarán los recursos que la institución tiene disponibles.

Parte 2. Socialización PATC a dirección y equipo curricular.

Descripción: En este espacio, se socializará el formato del PATC con la persona directora y el equipo curricular. Para este proceso se detallarán las partes que se necesitan para su elaboración (resultados, productos, objetivo del producto, actividades e insumos). La etapa 2 y 3 se realizarán en un mismo día de trabajo.

Responsable: Profesional en Administración Educativa.

Población participante: Persona directora y equipo curricular.

Primeramente, se plantea ante la gestión, que el Centro Educativo desarrolle y trabaje con un Plan Anual de Trabajo Curricular, en el cual también se deben contemplar la misión, la visión y los valores de la institución.

Añadiendo a lo anterior, para el desarrollo del PATC, es necesario se establezcan objetivos que respondan a las necesidades de la persona estudiante y la institución, plasmar metas claras, así como acciones articuladas centradas en los procesos educativos para lograr alcanzar lo propuesto.

Por su parte, el formato del PATC propone puntos importantes que se deben de contemplar para su elaboración:

- **Resultados (Necesidades encontradas):** Es el inicio de la planificación, es un proceso dinámico que permite obtener y proveer información, relevante y oportuna para la reflexión, emitir juicios de valor y toma de decisiones, para proporcionar un mejoramiento continuo. Una vez identificados los resultados (necesidades encontradas en la investigación) se deben de priorizar para ser atendidas. Se recomienda utilizar el DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) para sistematizar los resultados.

- **Los productos:** Son bienes o servicios que se disponen a la población, también vinculados con calidad y atención a la población objetivo.
- **Objetivo de producto:** Cada producto debe contar con un objetivo acorde a lo que se desea lograr.
- **Las actividades:** Son las acciones de coordinación, asistencia técnica y tareas de capacitación que se necesitan para la entrega de los productos y transformación de los insumos.
- Para el logro de las actividades se requieren **insumos**, que son los recursos financieros, humanos, materiales, tecnológicos, e información que se utiliza en el proceso para la consecución de los productos. (MEP, 2016b, p.10)
- **Responsables:** Personas encargadas de brindar seguimiento a cada actividad.
- **Meta:** Valor cuantitativo que se le asigna al objetivo del producto.
- **Insumos:** Recursos que necesitan para el logro de los productos.
- **Período de ejecución:** Periodo de tiempo en el que se ejecutará la actividad.

A continuación, se presenta el formato del PATC a la persona directora y al equipo curricular.

Tabla 6.

Formato del Plan Anual de Trabajo Curricular (PATC).

Misión	
Visión	
Valores	
Objetivos estratégicos Institucionales	
Resultado	1. Necesidad encontrada.
Producto	1. Bienes o servicios que se disponen a la población. Se necesitan varios productos para alcanzar un resultado.
Objetivo del producto	1. Cada producto debe contar con un objetivo para lograr alcanzar lo propuesto.
Meta	1. Valor cuantitativo que se le asigna al objetivo del producto.
Actividades	1. Actividades que se llevan a cabo para lograr el producto.
Responsables	1. Persona encargada de brindar seguimiento a las actividades propuestas.
Insumos	1. Recursos que necesitan para el logro de los productos.
Periodo de ejecución	1. Periodo de tiempo en el que se ejecutará la actividad.

Nota: Formato adaptado de la “Guía para Elaborar el Plan Anual de Trabajo del Centro Educativo del MEP” (2016b).

Parte 3. Planteamiento del PATC.

Descripción: Una vez socializado el formato del PATC (plan anual de trabajo curricular) con la persona directora y el equipo curricular, se dispondrá de un espacio para proponer el plan, a partir de los resultados de la investigación en el área curricular, de tal forma, que se plasmen estrategias a nivel de planificación, seguimiento y monitoreo, así como evaluación. El plan funcionará como una herramienta para mejorar la gestión curricular del Centro Educativo. Posteriormente, se socializará el PATC con el personal docente para su reflexión y retroalimentación.

Responsables: Persona directora y equipo curricular.

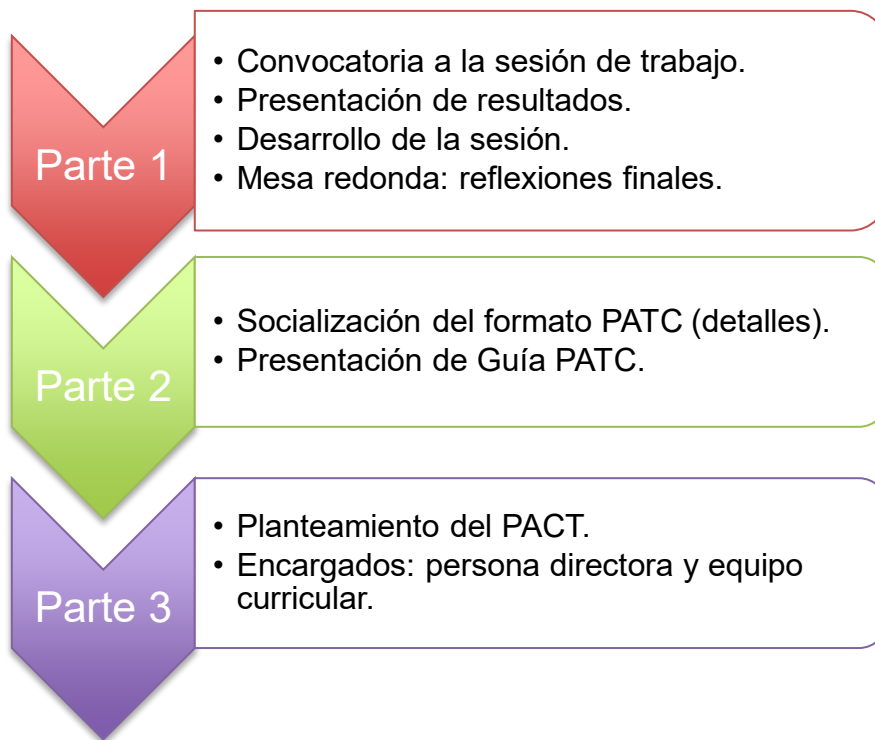
Recursos:

- **Espacio físico:** Oficina de dirección.
- **Material audiovisual:** Video proyector, computadora, pantalla de proyección, otros que se considere.

Condiciones de viabilidad: Es factible debido a que el planteamiento del plan, el cual contará con estrategias curriculares que brindarán apoyo a la gestión del Centro Educativo, no requiere de recursos extra para su desarrollado, en este caso, la institución podrá proveer lo que se necesite.

Figura 16.

Resumen primera etapa de la propuesta.



Nota: Elaboración propia, 2023.

8.5.2 Etapa II

Esta etapa dispondrá de tres días de trabajo y se desarrollará en tres partes: la primera, una sesión para sensibilizar al cuerpo docente; una segunda parte, en la cual se socializará el PATC planteado por la gestión y el equipo curricular, además de la retroalimentación del plan por parte del personal docente y; una tercera parte, que consiste en la presentación del PATC a la Junta Administrativa.

Parte 1. Sesión de trabajo para sensibilizar al personal docente sobre la importancia de la mejora de la mediación pedagógica.

Objetivos:

- Comprender la importancia de la mediación pedagógica en el proceso de aprendizaje de la persona estudiante.
- Comprender la importancia de la implementación de un plan anual de trabajo curricular (PATC).

Contenidos sobre la sesión de trabajo dirigida al personal docente:

- Importancia de mejorar los procesos de mediación pedagógica en el proceso educativo.
- Nuevos enfoques de enseñanza.
- Uso de la tecnología en la mediación pedagógica.
- Metodologías de aprendizaje activo.
- La persona docente, clave del proceso educativo.
- Explicación sobre la importancia de implementar un Plan Anual de Trabajo Curricular.
- Reflexión final.

Descripción: Se desarrollará una sesión de trabajo dirigida al personal docente para abordar el tema de la importancia de la mediación pedagógica en el proceso de aprendizaje. Asimismo, se realizará la explicación sobre la importancia de implementar un Plan Anual de Trabajo Curricular en el Centro Educativo. Esta sesión se realizará en un solo día y contará con una duración de cuatro horas de trabajo con las personas encargadas, posteriormente, se finalizará con una mesa

redonda donde los participantes intercambiarán opiniones y reflexiones sobre los temas tratados.

Responsables: Profesional de Administración Educativa.

Recursos:

- **Espacio físico:** Soda institucional.
- **Material tecnológico:** Video proyector, pantalla de proyección y computadora.
- **Material para tomar notas:** Libros, agendas, libretas, lapiceros.

Condiciones de viabilidad: Lo que se ha propuesto es viable debido a que serán espacios que generarán un acercamiento de reflexión y sensibilización sobre la mediación pedagógica y el Plan Anual de Trabajo Curricular que se implementará, los cuales no requieren de gastos económicos para la institución.

Parte 2. Presentación del PATC al personal docente y retroalimentación del plan.

Descripción: En esta etapa de la propuesta, la persona directora y el equipo curricular, socializarán el Plan Anual de Trabajo Curricular que plantearon con el personal docente. Una vez realizado el análisis y la reflexión del PATC, se realizará un proceso de retroalimentación por parte del cuerpo docente para realizar aportes al plan propuesto.

Responsables: Persona directora y equipo curricular.

Población participante: Personal docente.

- **Espacio físico:** Soda institucional.

- **Material tecnológico:** Video proyector, pantalla de proyección y computadora.
- **Material para tomar notas:** Libros, agendas, libretas, lapiceros.

Condiciones de viabilidad: Lo propuesto es viable debido a que no se requiere de recurso económico para su desarrollo, además, la institución puede proveer el espacio, el material tecnológico y el material para tomar notas. Este espacio será importante para el fortalecimiento del PATC presentado por la persona directora y el equipo curricular.

Parte 3. Presentación del PATC a la Junta Administrativa.

Descripción: Una vez que se cuente con el Plan Anual de Trabajo Curricular completo, se presentará a la Junta Administrativa para su aprobación, debido a que es el ente que brinda los recursos que necesita la institución para su funcionamiento. A partir de su aprobación, se pretende ejecutarlo en el año 2024 de forma gradual.

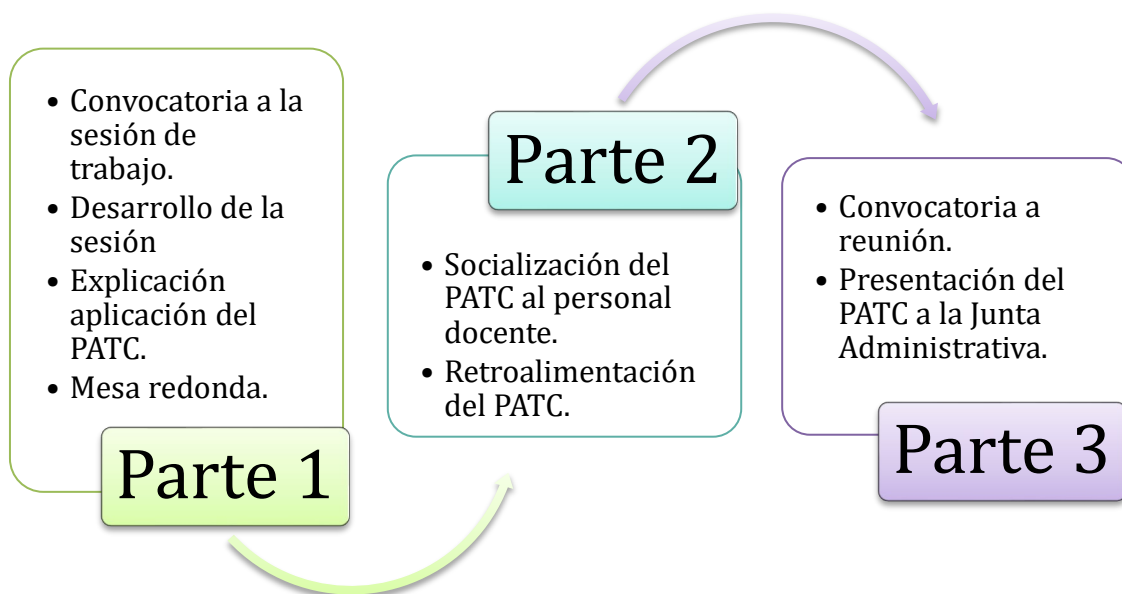
Responsables: Persona directora.

Recursos:

- **Espacio físico:** Aula institucional.
- **Material tecnológico:** Pantalla de proyección y computadora.

Figura 17.

Segunda etapa de la propuesta.



Nota: Elaboración propia, 2023.

8.5.3 Etapa III

Procesos de ejecución, seguimiento, evaluación y reflexión que debe seguir la propuesta.

Para la ejecución de la propuesta, debe existir un compromiso por parte de los involucrados para cumplir con el plan de trabajo, de manera que los responsables lleven a cabo las actividades correspondientes y se logre la consecución de los objetivos, para esto, el rol de la persona directora será clave en este proceso.

Parte 1: Proceso de ejecución del PATC.

Por su parte, una vez socializado y aprobado el plan por parte de la Junta Administrativa, se iniciará con la ejecución del PATC, posterior al inicio de la implementación del plan, se debe contar con un periodo de seguimiento o

monitoreo por parte de la gestión, que se realizará antes de finalizar cada trimestre.

Parte 2: Proceso de Seguimiento del PATC.

Para este proceso la persona gestora y el equipo curricular se reunirán al finalizar los trimestres en una sesión de trabajo dirigida por la dirección, para analizar el avance del plan establecido, en el cual se identificarán deficiencias, rezagos, áreas por reajustar y mejorar, de esta manera cumplir con las metas y objetivos planteados a nivel institucional.

Posteriormente, el equipo de trabajo elaborará un informe dirigido a la Junta Administrativa, para exponer lo encontrado en el análisis realizado. Para finalizar, se socializará con el cuerpo docente, con el fin de exponer los avances y ajustes realizados, además, de recibir retroalimentación por parte del personal.

Tabla 7.*Instrumento del proceso de seguimiento.*

SEGUIMIENTO DE PRODUCTOS										
Producto	Objetivo de producto	Meta	Indicador	Actividades	Seguimiento Avances			Rezagos	Áreas por	Ajustes
					IT	IIT	IIT			
Profesores capacitados para la implementación de una mediación pedagógica innovadora y dinámica.	Capacitar a los docentes en mediación pedagógica.	100%	Porcentaje de docentes capacitados.	Elaborar formato de cronograma. Coordinar con instituciones convenios. Solicitud de contratación. Logística de capacitaciones. Establecer metodologías...						

Nota: Formato adaptado de la “Guía para Elaborar el Plan Anual de Trabajo del Centro Educativo del MEP” (2016b).

Parte 3: Proceso de evaluación.

La propuesta deberá contar con un periodo de evaluación por parte de la persona directora, el equipo curricular y el cuerpo docente, que se realizará antes de finalizar el año.

Se establecerá una sesión de trabajo dirigida por la dirección, donde se evaluará y analizará a profundidad el cumplimiento de objetivos, el impacto del plan a nivel curricular, con el fin de evidenciar si lo planificado contribuyó o no, en la calidad de los procesos de enseñanza – aprendizaje y de esta manera,

tomar decisiones oportunas para realizar ajustes de mejora. De igual modo, se realizará un informe final dirigido a la Junta Administrativa, en el cual se establecerán los principales resultados, principales logros, factores de éxito, principales dificultades y el plan de ajuste para el siguiente curso lectivo.

Tabla 8.

Instrumento para el proceso de evaluación.

PROCESO DE EVALUACIÓN								
Producto	Objetivo de producto	Meta	Indicador	Actividades	Evaluación	Principales logros	Factores de éxito	Principales dificultades
					Anual			
Profesores capacitados para la implementación de una mediación pedagógica innovadora y dinámica.	Capacitar a los docentes en mediación pedagógica.	100%	Porcentaje de docentes capacitados.	Elaborar formato de cronograma. Coordinar con instituciones convenios. Solicitud de contratación. Logística de capacitaciones. Establecer metodologías...				

Nota: Formato adaptado de la “Guía para Elaborar el Plan Anual de Trabajo del Centro Educativo del MEP” (2016b).

Este instrumento se complementará con la aplicación de algunas encuestas a través de formularios de google, dirigidos hacia las personas estudiantes y el cuerpo docente, logrando obtener datos por medio de gráficos que permitan una mejor lectura e interpretación de los resultados, con el fin de conocer si efectivamente se alcanzaron las metas propuestas.

Tabla 9.

Guía de preguntas para utilizar en formularios de google.

Personal docente
¿Cuántas visitas recibió durante el año?
¿Se le brindó acompañamiento y soporte pedagógico durante el año?
¿Cuántas capacitaciones recibió al año?
¿Se desarrollaron espacios de intercambio profesional entre pares?
¿Se proporcionó equipamiento nuevo durante el año?
¿Se realizó evaluación de desempeño docente?
¿Las estrategias implementadas durante el curso lectivo tuvo injerencia en su labor?
¿Qué aspectos cree que debería mejorarse en el proyecto?
¿Principales logros durante este curso lectivo?
¿Cuáles fueron los factores de éxito en el desarrollo de este proyecto?
¿Cuáles fueron las principales dificultades de este curso lectivo con respecto al proyecto desarrollado?
Estudiantes
¿Ha detectado o ha visto una mejoría en la mediación pedagógica del docente durante el curso lectivo?
¿Considera que durante este curso lectivo su rendimiento académico mejoró?
¿Qué considera que se debe mejorar para el próximo curso lectivo?

Nota: Elaboración propia, 2023.

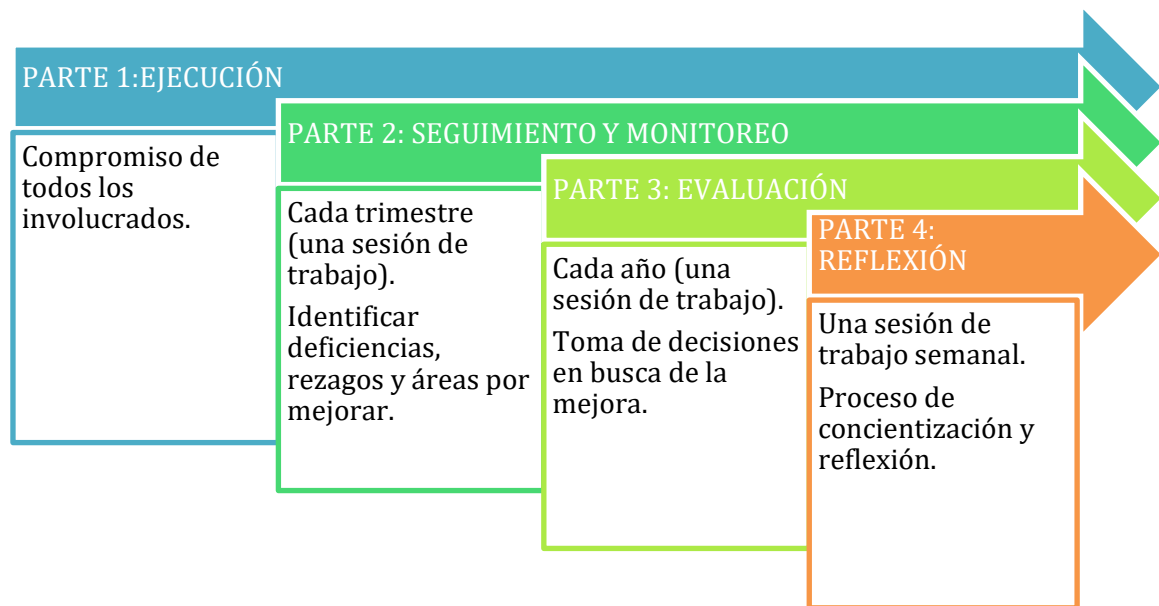
Parte 4: Procesos de reflexión.

Durante la ejecución de la propuesta de intervención, se llevarán a cabo procesos constantes de reflexión por parte del cuerpo docente, equipo curricular y dirección, a través de una sesión de trabajo semanal, en la cual, se promoverá la concientización y la reflexión sobre el quehacer en el aula suscitando el intercambio entre pares (experiencias y puntos de vista), así como el análisis del trabajo que se está desarrollando desde la gestión a nivel institucional de acuerdo al PATC y cuáles serían los posibles ajustes que deben realizar cotidianamente los diferentes involucrados, para seguir la línea de la propuesta planteada.

En conclusión, el Plan Anual de Trabajo debe considerarse como parte fundamental de toda organización educativa, debe concebirse como una oportunidad de crecimiento y aprendizaje para el Centro Educativo.

Figura 18.

Tercera etapa de la propuesta.



Nota: Elaboración propia, 2023.

8.5.4 Evaluación de las sesiones de trabajo sobre sensibilización y sobre la propuesta

La evaluación de las sesiones de trabajo sobre sensibilización y la propuesta es una responsabilidad de todos los involucrados, por lo tanto, se realizará la aplicación de encuestas digitales por medio de la aplicación de formularios en línea.

Tabla 10.*Evaluación de las sesiones de trabajo sobre sensibilización*

Sesiones de trabajo para sensibilizar al personal docente, persona directora y equipo curricular.

Objetivos:

- Comprender la importancia de la gestión curricular para la mejora de la mediación pedagógica en el proceso de aprendizaje de la persona estudiante.
- Comprender la importancia de la mediación pedagógica en el proceso de aprendizaje de la persona estudiante.

Preguntas de encuesta:

- ¿Se cumplió el objetivo propuesto?
- ¿Se abordaron los contenidos establecidos?
- ¿La sesión de trabajo generó impacto positivo en su labor?
- Sugerencias.

Nota: Elaboración propia, 2023.

Tabla 11.*Evaluación de la propuesta.*

Propuesta: Plan Anual de Trabajo Curricular.

Objetivo: Diseñar una propuesta que fortalezca las estrategias de la gestión curricular en el Centro Educativo Jorge Debravo para la mejora de la mediación pedagógica en el proceso de aprendizaje de la persona estudiante.

Preguntas de encuesta:

- Mencione aspectos positivos de la propuesta planteada.
- Mencione aspectos por mejorar de la propuesta planteada.
- Aporte sugerencias para enriquecer la propuesta.

Nota: Elaboración propia, 2023.

La información recolectada le permitirá a la persona directora reforzar y enriquecer la propuesta para su aplicación.

8.5.5 Desafíos y soluciones

Durante el desarrollo de la propuesta pueden presentarse algunos desafíos que desde la gestión se deben tener en cuenta para realizar un abordaje que permita brindar soluciones oportunas y eficientes.

Tabla 12.

Desafíos durante el desarrollo de la propuesta y posibles soluciones.

DESAFÍOS	SOLUCIONES
<p>Resistencia al cambio por parte del personal docente, equipo curricular y dirección, en adoptar la propuesta planteada.</p>	<p>Propiciar una comunicación clara y asertiva con las personas docentes, equipo curricular y dirección sobre los beneficios de la propuesta de intervención. Asimismo, involucrarlos en el proceso de diseño e implementación, permitiendo que realicen aportes y retroalimentación, logrando concientizar sobre la importancia de sus roles y sus responsabilidades dentro de la institución y como se articulan con la propuesta, de manera que se logre una mejor comprensión de los objetivos por alcanzar y construir una red de apoyo que permita la colaboración entre todas las partes.</p>
<p>Falta de guía y capacitación adecuada para la gestión, equipo curricular y cuerpo docente, lo que generaría un obstáculo para lograr la apropiación de la propuesta</p>	<p>Proporcionar a los involucrados sesiones continuas de trabajo, donde se asegure que las personas docentes, el equipo curricular y la gestión, cuenten con las herramientas y habilidades para lograr la correcta implementación de la propuesta.</p>

generando afectación en su
correcta implementación.

Contar con recursos limitados, lo cual puede generar una limitante en el desarrollo de la propuesta.	Establecer estrategias para proporcionar los recursos de una manera prioritaria en las áreas que requieren de mayor intervención para lograr un impacto significativo.
--	--

Nota: Elaboración propia, 2024.

8.5.6 Alcance de la propuesta

Mediante esta propuesta se pretende brindar un apoyo a la persona directora del Centro Educativo Jorge Debravo, con el fin de mejorar la gestión curricular a través de la implementación de diversas estrategias que promuevan cambios significativos en la mediación pedagógica, favoreciendo la mejora del proceso de aprendizaje de la persona estudiante.

Por su parte, se busca que la persona gestora reflexione sobre su labor y reoriente su quehacer en el desarrollo de las estrategias curriculares enfocadas en el área pedagógica, para lograr cambios y lograr alcanzar la calidad de los procesos educativos.

Además, se insta que, por parte de las entidades educativas encargadas brinden seguimiento a las propuestas de intervención planteadas en los Trabajos Finales de Investigación Aplicada para corroborar su implementación y verdadero alcance en el ámbito educativo.

Finalmente, en el apartado de “Anexos” se plantea un Plan Anual de Trabajo Curricular, con el fin de que sirva de guía para la persona directora y su equipo curricular en el planteamiento del plan propuesto en la etapa I.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Berrio, K. (2017). *La incidencia de la gestión curricular en los procesos de mejoramiento educativo en la Institución Educativa Santo Cristo de Zaragoza*. [Tesis de maestría, Universidad de Antioquia]. Archivo digital. http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/377/1/Salgado_Bustamante_Marianela.pdf
- Carriazo, C., Pérez, M. y Gaviria, B. (2020). Planificación educativa como herramienta fundamental para una educación con calidad. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25(3). 87 – 95. <https://www.redalyc.org/journal/279/27963600007/27963600007.pdf>
- Ibáñez, R. (2016). *La gestión curricular y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundario en el distrito de Santo Domingo, Piura, en el 2015*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/7942/Ib%C3%A1%C3%B1ez_NR.pdf?sequence=1
- Ministerio de Educación Pública [MEP]. (2017). *Política Educativa. La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad*. <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/politicaeducativa.pdf>
- Ministerio de Educación Pública [MEP]. (2016b). *Guía para elaborar Plan Anual de Trabajo del Centro Educativo*. <https://mep.janium.net/janium/Documentos/12011.pdf>

- Mora, A. (2010). La gestión curricular y su implicancia en los procesos educativos de calidad. *Revista Vinculando*.
https://vinculando.org/educacion/la_gestion_curricular_en_procesos_educativos_de_calidad.html
- Ostoa, I. (2014). *La función directiva desde la mediación pedagógica para la mejora de los aprendizajes en la educación preescolar*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Pedagógica Nacional]. Archivo digital.
<http://200.23.113.51/pdf/31671.pdf>
- Pacheco, A. (2016). *EL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGOGICO DE LOS DIRECTORES Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EDUCACION PRIMARIA DEL DISTRITO DE JOSE LUIS BUSTAMANTE Y RIVERO, AREQUIPA 2016*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. Repositorio Institucional de la UNSA.
<http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/2467>
- Programa Estado de la Nación [PEN]. (2019). *Sexto Informe de Estado de la Educación*. San José, Costa Rica: Masterlitho.
<https://www.estadonacion.or.cr/educacion2017/assets/ee6-informe-completo.pdf>
- Rodríguez, G. (2017). *Influencia de las prácticas de gestión curricular de los Jefes de Unidades Técnicas Pedagógicas en la practicas pedagógicas docentes de establecimientos municipales. El caso de las regiones Bío Bío y Araucanía – Chile*. [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de

Barcelona].

Dialnet.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=132878>

Salgado, M. y Medel, J. (2015). *Gestión curricular al servicio de aprendizajes significativos*. [Tesis de maestría, Universidad del Bío Bío]. Archivo digital. http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/377/1/Salgado_Bustamante_Marianela.pdf

Vargas, N. y Orozco, C. (2020). Mediación pedagógica y evaluación: Una mirada desde un modelo de marco abierto en educación inicial. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 20(3), 1-33. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/aie/article/view/43672/44078>

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]. Repositorio SIBDI. <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/handle/123456789/8638>

ANEXOS

ANEXO 1.



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

COMITÉ ÉTICO CIENTÍFICO

Teléfono/Fax: (506) 2511-4201

Escuela de Administración
Educativa

FORMULARIO PARA EL CONSENTIMIENTO INFORMADO BASADO EN LA LEY N° 9234 “LEY REGULADORA DE INVESTIGACIÓN BIOMÉDICA” y EL “REGLAMENTO ÉTICO CIENTÍFICO DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA PARA LAS INVESTIGACIONES EN LAS QUE PARTICIPAN SERES HUMANOS”

GESTIÓN CURRICULAR DEL CENTRO EDUCATIVO JORGE DEBRAVO DE TURRIALBA PARA MEJORAR LA MEDIACIÓN PEDAGÓGICA EN EL PROCESO DE APRENDIZAJE DE LA PERSONA ESTUDIANTE

Nombre de el/la investigador/a principal: Mariela Vásquez Fuentes.

A. PROPÓSITO DEL PROYECTO

Analizar la gestión curricular del Centro Educativo Jorge Debravo de Turrialba para mejorar la mediación pedagógica en el proceso de aprendizaje de la persona estudiante.

B. ¿QUÉ SE HARÁ?

Con el fin de obtener información para profundizar en el tema de investigación se realizarán entrevistas a personas funcionaras del Centro Educativo Jorge Debravo. El tiempo de participación será de 2 meses mientras la investigación se encuentra en la etapa de la aplicación de instrumentos. Los participantes serán contactados de forma presencial y/o por correo electrónico. Se pretende devolver el análisis de la información a partir de un informe del proceso realizado en la investigación, asimismo, realizar una reunión para brindar más detalles.

C. VOLUNTARIEDAD

La participación de las personas es completamente voluntaria. Además, pueden retirarse en el momento que así lo requieran.

D. CONFIDENCIALIDAD

Las personas participantes acceden voluntariamente a participar en el trabajo de investigación y el uso de sus nombres va ser de manera confidencial si así las personas lo prefieren.

E. INFORMACIÓN

Antes de dar su autorización debe hablar con [el](#) o la profesional responsable del trabajo de investigación y deberá contestar satisfactoriamente todas sus preguntas acerca del estudio y de sus derechos. Si quisiera más información, puede obtenerla contactando a Mariela Vásquez Fuentes, al teléfono 89469069. Asimismo, puede consultar adicionalmente con la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad de Costa Rica a los teléfonos 2511-4201, 2511-1398, de lunes a viernes de 8 a.m. a 5 p.m.

CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de qué trata el trabajo investigativo, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

***Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma, (o en su defecto con la huella digital), de la persona que será participante o de su representante legal.**

Nombre, firma y cédula del sujeto participante

Lugar, fecha y hora

Nombre, firma y cédula del padre/madre/representante legal (menores de edad)

Lugar, fecha y hora

Nombre, firma y cédula del/la investigador/a que solicita el consentimiento

Lugar, fecha y hora

Nombre, firma y cédula del/la testigo

Lugar, fecha y hora

ANEXO 2.**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO****Escuela de Administración Educativa
Maestría en Ciencias de la Educación con mención en Administración
Educativa**

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL DOCENTE DEL CENTRO
EDUCATIVO JORGE DEBRAVO**

Estimada persona docente:

Esta entrevista tiene como finalidad obtener información general para poder realizar un estudio sobre la gestión curricular del Centro Educativo Jorge Debravo para mejorar la mediación pedagógica en el proceso de aprendizaje de la persona estudiante. Le solicito respetuosamente su apoyo para contestar este cuestionario con la mayor sinceridad posible, ya que estos datos darán el sustento informativo al trabajo final. La información que pueda suministrar será tratada con discreción para fines académicos y con total confidencialidad. Muchas gracias por su colaboración y tiempo.

I Parte: Estrategias de gestión curricular.

En este apartado se encuentran elementos e interrogantes que se relacionan con las estrategias curriculares que se desarrollan desde la gestión del Centro Educativo Jorge Debravo. Por favor responda de la manera más acertada según la realidad de la institución.

A. De acuerdo con las estrategias de planificación curricular.

1. ¿El Centro Educativo cuenta con un plan de trabajo institucional? ¿Cuál fue su participación en la elaboración del plan?
2. ¿Cuáles son las metas curriculares definidas por la gestión?
3. ¿Considera que desde la gestión se establecen objetivos estratégicos que responden a las necesidades de la persona estudiante, sus familias y comunidad? Justifique su respuesta.

4. ¿Considera que desde la gestión del Centro Educativo se brindan directrices específicas para la implementación del currículo? Mencione algunas.

B. En relación con las estrategias de organización curricular que se emplea en el Centro Educativo.

5. ¿Considera que desde la gestión se proporcionan los recursos necesarios para ejercer su labor docente?, ¿Por qué?
6. ¿Considera que desde la gestión se distribuyen las tareas y actividades de acuerdo al perfil y rol del personal institucional?, ¿Por qué?
7. ¿Considera que desde la gestión se tiene claro el perfil del docente por contratar?, ¿Cuál es ese perfil?
8. ¿Conoce la estructura organizacional de la institución?

C. Con respecto a las estrategias de seguimiento o monitoreo que se llevan a cabo en el Centro Educativo.

9. ¿Considera importante la revisión de planeamientos didácticos?, ¿Por qué?
10. ¿Con qué periodicidad se revisan los planeamientos didácticos?
11. ¿Quién es la persona encargada de revisar los planeamientos y bajo qué criterios lo realiza?
12. ¿Cuál es el proceso de retroalimentación que recibe luego de la revisión de sus planeamientos didácticos?
13. ¿Cómo es el acompañamiento que se le brinda en temas de evaluación?
¿Quién lo brinda?
14. ¿Se realizan visitas de observación a los salones de clase?, ¿Por qué?,
¿Quién las realiza?
15. ¿Conoce cuáles son los instrumentos técnicos que utilizan para realizar las visitas al aula?, ¿Por qué?
16. ¿Se le ha brindado algún informe sobre la visita, donde se evidencian las debilidades y fortalezas encontradas?

17. ¿Se le brinda algún tiempo prudencial para trabajar en las debilidades detectadas? ¿Cuánto tiempo?
18. Luego de efectuarse a las visitas a las aulas, ¿Cómo es el acompañamiento que se le brinda en caso de encontrar alguna debilidad?
19. ¿Considera que desde la gestión se brinda un seguimiento oportuno en cada tarea y actividad que se realiza en el Centro Educativo, para lograr los objetivos institucionales planteados?, ¿Por qué?
20. ¿Cuáles son las estrategias que implementa la gestión para mejorar su mediación pedagógica docente?

D. Con respecto a las estrategias de evaluación desarrolladas desde la gestión del Centro Educativo.

21. ¿Considera necesario que se realicen evaluaciones al personal docente?, ¿Por qué?
22. ¿Con qué periodicidad se realizan evaluaciones sobre el desempeño docente? ¿Quién es la persona encargada de realizarlas?
23. ¿Considera que la evaluación del personal docente tiene relación con el logro de la calidad educativa? Justifique su respuesta.
24. ¿Qué procesos de evaluación institucional se llevan a cabo por parte de la gestión?
25. ¿Existe participación de toda la comunidad educativa en los procesos de evaluación institucional?, ¿Por qué?

II Parte: En relación con la influencia que tienen las estrategias de gestión curricular de la dirección del Centro Educativo.

En este apartado se encuentran una serie de preguntas relacionadas con la influencia que tienen las estrategias de gestión curricular de la dirección del Centro Educativo. Por favor responda de la manera más acertada según la realidad de la institución.

26. ¿Considera que las estrategias de gestión curricular desarrolladas en el Centro Educativo han influido en el rendimiento académico del estudiantado? Justifique su respuesta.
27. ¿Considera que, a partir de la implementación de las estrategias curriculares desde la gestión, ha influido a que usted como docente utilice

enfoques de enseñanza diferentes al tradicional (se refiere a solo la trasmisión de conocimiento)? Justifique su respuesta.

28. ¿Considera que, a partir de la implementación de las estrategias curriculares desde la gestión, la metodología de sus clases es más innovadora? Justifique su respuesta.

29. ¿Considera que, a partir de la implementación de las estrategias curriculares desde la gestión, usted utiliza en sus clases diversos recursos de una manera dinámica y atractiva (uso de tecnología, material didáctico atractivo, juegos, material audio visual, otros)? Justifique su respuesta.

30. ¿Cuál es la influencia de la gestión curricular en el desempeño docente y la calidad educativa?

31. ¿Cómo docente del centro educativo que acciones podría implementar la dirección para mejorar la mediación pedagógica docente?

III Parte: Factores que intervienen en la gestión curricular.

A continuación, se presentan una serie de preguntas relacionadas con los factores que intervienen en la gestión curricular de la dirección del Centro Educativo. Por favor responda de la manera más acertada según la realidad de la institución.

32. ¿Considera que existe un recargo de labores administrativas para el gestor educativo que le impiden desarrollar las labores curriculares?, ¿Por qué?

33. ¿Considera que la gestión del Centro Educativo está orientada a funciones meramente administrativas? Justifique su respuesta.

34. ¿Considera que la gestión del Centro Educativo ha contado con un recurso económico limitado para ejercer su labor? Justifique su respuesta.

35. ¿Considera que existe poco conocimiento de la Política Educativa del MEP denominada "*La persona centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (2017)*" por parte de los gestores educativos? Justifique su respuesta.

36. ¿Conoce si la persona directora recibe las capacitaciones necesarias en el área curricular? Justifique su respuesta.

37. ¿Qué otro factor considera que influye en la gestión curricular de la persona directora?

¡Gracias por su colaboración y apoyo!

ANEXO 3.**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO****Escuela de Administración Educativa
Maestría en Ciencias de la Educación con mención en Administración
Educativa**

**ENTREVISTA DIRIGIDA A LA PERSONA DIRECTORA DEL CENTRO
EDUCATIVO JORGE DEBRAVO**

Estimada persona directora:

Esta entrevista tiene como finalidad obtener información general para poder realizar un estudio sobre la gestión curricular del Centro Educativo Jorge Debravo para mejorar la mediación pedagógica en el proceso de aprendizaje de la persona estudiante, trabajo final de investigación para obtener el grado de Maestría en Administración Educativa. Se solicita contestar esta entrevista con la mayor sinceridad posible, ya que estos datos darán el sustento informativo al trabajo final. La información que pueda suministrar será tratada con discreción para fines académicos y con total confidencialidad. Muchas gracias por su colaboración y tiempo.

I Parte: Estrategias de gestión curricular.

En este apartado se muestran elementos e interrogantes que se relacionan con las estrategias curriculares que se desarrollan desde la gestión del Centro Educativo Jorge Debravo. Por favor responda de la manera más acertada según la realidad de la institución.

A. De acuerdo con las estrategias de planificación curricular.

1. ¿El Centro Educativo cuenta con un plan de trabajo institucional?, ¿Cuál fue la participación de la comunidad educativa?
2. ¿Cuáles son las metas curriculares definidas por la gestión?
3. ¿Considera que desde la gestión se establecen objetivos estratégicos que responden a las necesidades de la persona estudiante, sus familias y comunidad? Justifique su respuesta.

4. ¿Considera que desde la gestión del Centro Educativo se brindan directrices específicas para la implementación del currículo? Mencione algunas.

B. En relación con estrategias de organización curricular que se emplea en el Centro Educativo.

5. ¿Desde la gestión se proporcionan los recursos necesarios para que los docentes ejerzan su labor?, ¿Por qué?
6. ¿Considera que desde la gestión se distribuyen las tareas y actividades de acuerdo al perfil y rol del personal institucional?, ¿Por qué?
7. ¿Considera que desde la gestión se tiene claro el perfil del docente por contratar?, ¿Cuál es ese perfil?
8. ¿Conoce la estructura organizacional de la institución?

C. Con respecto a las estrategias de seguimiento que se llevan a cabo en el Centro Educativo.

9. ¿Considera importante la revisión de planeamientos didácticos?, ¿Por qué?
10. ¿Con qué periodicidad se revisan los planeamientos didácticos?
11. ¿Quién es la persona encargada de revisar los planeamientos y bajo qué criterios lo realiza?
12. ¿Cuál es el proceso de retroalimentación que recibe la persona docente luego de la revisión de sus planeamientos didácticos?
13. ¿Cómo es el acompañamiento que se le brinda a los docentes en temas de evaluación? ¿Quién lo brinda?
14. Como parte de su gestión, ¿realiza visitas de observación a los salones de clase?, ¿Por qué?, ¿Quién las realiza?
15. ¿Cuáles instrumentos técnicos utiliza para realizar las visitas al aula?
16. Luego de efectuarse a las visitas a las aulas, ¿Cómo es el acompañamiento que se le brinda a la persona docente en caso de encontrar alguna debilidad?

17. ¿Se le ha brindado algún informe al docente sobre la visita realizada, donde se evidencien las debilidades y fortalezas encontradas?
18. ¿Se le brinda al docente algún tiempo prudencial para trabajar en las debilidades detectadas? ¿Cuánto tiempo?
19. ¿Cuáles son las estrategias que se implementa desde su gestión para mejorar su mediación pedagógica docente?
20. ¿Considera que desde su gestión se brinda un seguimiento oportuno en cada tarea y actividad que se realiza en el Centro Educativo, para lograr los objetivos institucionales planteados?, ¿Por qué?

D. Con respecto a las estrategias de evaluación desarrolladas desde la gestión del Centro Educativo.

21. ¿Considera necesario que se realicen evaluaciones al personal docente?, ¿Por qué?
22. ¿Con qué periodicidad se realizan evaluaciones sobre el desempeño docente? ¿Quién es la persona encargada de realizarlas?
23. ¿Qué procesos de evaluación institucional se llevan a cabo por parte de su gestión?
24. ¿Existe participación de toda la comunidad educativa en los procesos de evaluación institucional?, ¿Por qué?

II Parte: Con relación a la influencia que tienen las estrategias de gestión curricular de la dirección del Centro Educativo.

En este apartado se encuentran una serie de preguntas relacionadas con la influencia que tienen las estrategias de gestión curricular de la dirección del centro educativo. Por favor responda de la manera más acertada según la realidad de la institución.

25. ¿Considera que las estrategias de gestión curricular desarrolladas en el Centro Educativo han influido en el rendimiento académico del estudiantado? Justifique su respuesta.
26. ¿Considera que las estrategias curriculares desarrolladas desde su gestión han contribuido a que los docentes utilicen enfoques de enseñanza diferentes al tradicional (se refiere a solo la trasmisión de conocimiento)? Justifique su respuesta.

27. ¿Considera que las estrategias curriculares implementadas desde su gestión, la metodología de las clases utilizada por parte de los docentes es más innovadora? Justifique su respuesta.
28. ¿Considera que, a partir de la implementación de las estrategias curriculares desde su gestión, los docentes utilizan en sus clases diversos recursos de una manera dinámica y atractiva (uso de tecnología, material didáctico atractivo, juegos, material audio visual, otros)? Justifique su respuesta.
29. ¿Cuál es la influencia de la gestión curricular en el desempeño docente y la calidad educativa?

III Parte: Factores que intervienen en la gestión curricular.

A continuación, se presentan una serie de preguntas relacionadas con los factores que intervienen en la gestión curricular de la dirección del Centro Educativo. Por favor responda de la manera más acertada según la realidad de la institución.

30. ¿Considera que existe un recargo de labores administrativas en su gestión que le impiden desarrollar las labores curriculares?, ¿Por qué?
31. ¿Considera que su gestión está orientada a funciones meramente administrativas? Justifique su respuesta.
32. ¿Considera que su gestión ha contado con un recurso económico limitado para ejercer su labor? Justifique su respuesta.
33. ¿Considera que existe poco conocimiento de la Política Educativa del MEP denominada “*La persona centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (2017)*” por parte de los gestores educativos? Justifique su respuesta.
34. Como persona gestora del Centro Educativo, ¿considera que recibe las capacitaciones necesarias en el área curricular? Justifique su respuesta.
35. ¿Qué otro factor considera que influye en su gestión?

¡Gracias por su colaboración y apoyo!

ANEXO 4.**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO****Escuela de Administración Educativa
Maestría en Ciencias de la Educación con mención en Administración
Educativa**

**ENTREVISTA GRUPAL DIRIGIDA A LAS PERSONAS ESTUDIANTES DEL
CENTRO EDUCATIVO JORGE DEBRAVO (GRUPO DE ENFOQUE)****Introducción:**

Esta entrevista tiene como finalidad obtener información general para poder realizar un estudio sobre la gestión curricular del Centro Educativo Jorge Debravo para mejorar la mediación pedagógica en el proceso de aprendizaje de la persona estudiante. La información que se suministre será tratada con discreción para fines académicos y con total confidencialidad. Muchas gracias por su colaboración y tiempo.

I Parte: En relación con la influencia que tienen las estrategias de gestión curricular de la dirección del Centro Educativo.

En este apartado se encuentran una serie de preguntas relacionadas con la influencia que tienen las estrategias de gestión curricular de la dirección del Centro Educativo.

1. ¿Considera que las estrategias de gestión curricular desarrolladas en el Centro Educativo han influido en el rendimiento académico del estudiantado? Justifique su respuesta.
2. ¿Considera que las estrategias curriculares desarrolladas desde la gestión del Centro Educativo han contribuido a que los docentes utilicen enfoques de enseñanza diferentes al tradicional (se refiere a solo la trasmisión de conocimiento)? Justifique su respuesta.
3. ¿Considera que las estrategias curriculares implementadas desde la gestión del Centro Educativo, la metodología de las clases utilizada por parte de los docentes es más innovadora? Justifique su respuesta.

4. ¿Considera que, a partir de la implementación de las estrategias curriculares desde la gestión del Centro Educativo, los docentes utilizan en sus clases diversos recursos de una manera dinámica y atractiva (uso de tecnología, material didáctico atractivo, juegos, material audio visual, otros)? Justifique su respuesta.
5. ¿Cuál es la influencia de la gestión curricular en el desempeño docente y la calidad educativa?
6. ¿Qué aportes o recomendaciones le brindaría a la gestión del Centro Educativo?

¡Gracias por su colaboración y apoyo!

ANEXO 5.

Propuesta de Plan Anual de Trabajo Curricular (PATC).

Resultado: Necesidades encontradas.	Producto	Objetivo del producto	Meta	Indicador	Actividades	Responsables	Insumos	Periodo de ejecución
Ausencia de planificación curricular en el Centro Educativo.	Planificación curricular que mejore la mediación pedagógica.	Implementar un Plan de Trabajo a nivel curricular para alcanzar los objetivos y metas propuestas.	1	Cantidad de planes de trabajo elaborados.	Elaborar el formato del Plan Anual de Trabajo Curricular (Anexo 5).	Persona directora	Recurso material	Enero.
					Elaborar el formato del DAFO, para determinar las necesidades en el área curricular (Anexo 6).	Persona directora y equipo curricular	Recurso material	Enero.
					Determinar los productos.	Persona directora y equipo curricular Personal docente	Recurso humano y material	Enero.
					Establecer los objetivos de cada producto.			

					Establecer las actividades y acciones concretas para el logro de los productos.			
					Detallar los recursos necesarios para el desarrollo de cada actividad.			
					Socialización y retroalimentación del Plan.	Persona directora. Equipo curricular y personal docente.	Recurso humano y tecnológico.	Enero
					Ejecución del Plan de Trabajo.	Persona directora. Equipo curricular y personal docente.	Recurso humano. Recurso tecnológico.	Febrero – Diciembre.
					Seguimiento del PATC	Persona directora, equipo curricular.	Recurso humano. Recurso tecnológico.	Mayo Agosto Noviembre
					Evaluación del PATC	Persona directora, equipo curricular.	Recurso humano. Recurso tecnológico.	Diciembre

Ausencia de seguimiento y acompañamiento durante la mediación pedagógica.	Procesos oportunos de seguimiento durante la mediación pedagógica.	Establecer un cronograma de visitas periódicas a los salones de clase.	100%	Porcentaje de visitas realizadas a los salones de clase.	Elaborar el formato del cronograma de visitas a los salones de clase, cada dos meses (Anexo 7).	Persona directora y equipo curricular	Recurso humano Recurso tecnológico	Enero.
					Instrumento de observación de visita a las aulas (Anexo 8).	Persona directora y Asesoría académica	Recurso material Recurso tecnológico	Enero.
					Elaborar el formato del informe de visitas (Anexo 9).	Persona directora y Asesoría académica	Recurso material Recurso tecnológico	Enero.
					Ejecución del cronograma de visitas.	Persona directora, Asesoría.	Recurso humano.	Febrero – Noviembre.
	Procesos oportunos de acompañamiento pedagógico para	Establecer procesos de acompañamiento y soporte pedagógico a	100%	Porcentaje de docentes que recibieron soporte pedagógico.	Coordinación con la Asesoría Académica para brindar soporte en el área pedagógica.	Persona directora y Asesoría académica	Recurso humano	Febrero

	la persona docente.	la persona docente de manera individualizado para lograr mejoras en su mediación pedagógica.			Solicitud a la Junta Administrativa sobre contratación de personas especialistas en áreas específicas como las asignaturas complementarias o inglés.	Persona directora		Febrero – marzo.
					Ejecución de los procesos de acompañamiento y soporte pedagógico.	Asesoría académica, Personas especialistas y Equipo curricular.	Recurso Humano Recurso material	Febrero – Noviembre.
Falta de procesos de capacitación docente en el área de mediación pedagógica.	Profesores capacitados para la implementación de una mediación pedagógica innovadora y dinámica.	Capacitar a los docentes en mediación pedagógica.	100%	Porcentaje de docentes capacitados.	Elaborar el formato de cronograma de las jornadas de actualización y formación profesional (Anexo 10).	Persona directora Asesoría académica	Recurso humano Recurso tecnológico	Enero.
					Coordinar con instituciones convenios para lograr capacitaciones específicas de cada área.	Persona directora y Asesoría académica	Recurso humano	Febrero.

					Solicitud de contratación de personas especialistas para brindar capacitaciones en didácticas específicas, desarrollo de competencias tecnológicas y digitales e interculturales, entre otros.	Persona directora Asesoría académica Junta administrativa	Recurso humano Recurso financiero	Febrero.
					Logística de las capacitaciones tanto generales como específicas de cada área (Anexo 11).	Asesoría académica Persona directora	Recurso humano Recurso tecnológico	Enero.
					Establecer la metodología y contenidos de la capacitación de acuerdo al tipo.	Asesoría académica Profesionales del área	Recurso humano	Marzo - Octubre.
					Proporcionar el material didáctico para las jornadas de trabajo de acuerdo al tema por desarrollar.	Persona directora y equipo curricular	Recurso material Recurso financiero	Marzo – Octubre.

					Ejecutar las jornadas de actualización y formación profesional.	Profesionales especialistas Persona directora y Asesoría académica	Recurso humano y material Recurso tecnológico	Marzo – Octubre.
					Dar seguimiento a la participación del personal docente.	Persona directora	Recurso humano y material	Marzo – Octubre.
	Espacios de encuentro para intercambio de experiencias profesionales docentes.	Generar espacios de intercambio profesional a las personas docentes, por áreas y departamentos	9	Cantidad de espacios de intercambio.	Elaborar el formato de cronograma de los espacios de encuentro profesional (Anexo 12).	Persona directora	Recurso humano Recurso tecnológico	Enero.
					Logística de espacios para intercambio de experiencias profesionales (Anexo 13).	Equipo curricular	Recurso Humano Recurso tecnológico	Enero.

					Ejecución de los espacios de intercambio.	Persona directora y Equipo curricular	Recurso Humano Recurso tecnológico	Febrero – Noviembre.
	Equipo para la implementación de una mediación pedagógica dinámica e innovadora.	Brindar equipamiento al personal docente para la implementación de una mediación pedagógica dinámica e innovadora.	8	Cantidad de equipo para la mediación.	Análisis de las necesidades.	Persona directora	Recurso humano y material	Febrero.
Establecer prioridades según las necesidades.					Persona directora	Recurso humano y material	Febrero.	
Elaborar formato de logística de uso y medidas de seguridad del equipamiento (Anexo 14).					Persona directora	Recurso material	Enero.	
Coordinar con empresas tecnológicas que provean equipamiento solicitado.					Persona directora	Recurso humano	Febrero – marzo.	
Cotizar costos del equipamiento.					Persona directora Persona contadora	Recurso material	Marzo.	

					Solicitud para compra de equipamiento dirigida a la Junta Administrativa.	Persona directora	Recurso material y tecnológico	Marzo.
					Compra y entrega de equipamiento al persona.	Persona directora y área financiera.	Recurso humano, financiero.	Marzo – Agosto.
					Inventario del equipo conforme a las disposiciones de la institución (Anexo 15).	Persona directora Contadora	Recurso humano y material	Enero
					Brindar capacitaciones para el personal docente sobre el uso del equipamiento.	Persona directora y equipo curricular	Recurso humano y tecnológico	Marzo - Agosto.
Falta de evaluaciones al personal docente.	Implementación de procesos de evaluación al personal docente.	Establecer procesos de evaluación de desempeño del personal docente.	100%	Porcentaje de docentes evaluados.	Elaborar los formatos de instrumentos para la evaluación del desempeño docente (Anexo 16).	Persona directora Asesoría académica	Recurso humano y material	Enero.
					Aplicación de los instrumentos de evaluación desempeño docente.	Persona directora	Recurso material	Diciembre.

		Proceso de retroalimentación para el personal docente.	100%	Porcentaje de docentes que recibieron retroalimentación.	Elaboración de formato de informe sobre la evaluación realizada (Anexo 17).	Persona directora	Recurso humano y material	Febrero.
					Brindar estrategias a los docentes para la mejora de su desempeño.	Persona directora Asesoría académica	Recurso humano y material	Diciembre.

ANEXO 6.

Formato del análisis del DAFO.

Herramienta que estudia la situación de una empresa, proyecto, institución o personas.

DEBILIDADES 1. 2. 3. 4.	AMENAZAS 1. 2. 3. 4.
ANÁLISIS DAFO	
FORTALEZAS 1. 2. 3. 4.	OPORTUNIDADES 1. 2. 3. 4.

ANEXO 8.

Instrumento de observación de visita a las aulas, elaborado por la Asesoría Académica del Centro Educativo Jorge Debravo.



Centro Educativo
Jorge Debravo 

Valoración desempeño docente con base Modelo educativo CEJD Instrumento: Rúbrica holística del desempeño docente

Criterios	Descripción	Comentario	Por mejorar
Planificación de clase con base en el Modelo educativo del CEJD	1. Presenta la dosificación y minuta de clase con base en los programas formales: <ul style="list-style-type: none"> - MEP Académico - Propio AFI/CAS - Programa Cambridge Inglés 		
	2. Su planificación está con base en el Modelo humanista: Habilidades y aprendizajes esperados, mediación docente, indicadores de logro.		
	3. Presenta una fase de inicio para encuadrar la lección, una fase de desarrollo con base en metodologías activas de aprendizaje y una fase de evaluación y cierre.		
Mediación docente	1. Desarrolla una fase de inicio para encuadrar la lección, una fase de desarrollo con base en metodologías activas de aprendizaje y una fase de evaluación y cierre.		
	2. Formenta la participación e involucramiento a través de las interacciones entre los		

Criterios	Descripción	Comentario	Por mejorar
	estudiantes, entre estudiantes y el personal docente.		
	3. Realiza ajustes constantes a partir de evaluación formativa para atender las necesidades del estudiantado.		
	4. Presenta el objetivo de la clase para que cobre sentido en el estudiantado		
	5. Promueve procesos significados para impulsar la apropiación de Valores		
	6. Impulsa estrategias didácticas basadas en aprendizaje activo y la problematización, el contacto concreto y el juego.		
	7. Establece relaciones constantes entre lo que el estudiante sabe y los nuevos saberes (proceso intrapsicológico) a través de una escucha activa de sus necesidades.		
	8. Promueve la autonomía y la autorregulación del estudiantado a través de una estructura de límites en la clase.		
	9. Permite el descubrimiento de propiedades de objetos que permitan clasificar, ordenar, seriar, jerarquizar, todo al mismo tiempo.		
	10. Impulsa la imaginación a través de los relatos y participaciones.		
	Estrategias evaluativas	1. Impulsa actividades para evaluar procesos (evaluación formativa).	
2. Implementa cambios y ajustes en la estrategia didáctica a partir de la evaluación formativa.			
3. Utiliza para la evaluación situaciones de aprendizaje con base en contextos y prácticas reales.			
4. Utiliza diversas formas y estrategias de evaluación: rúbricas, mapas conceptuales, portafolios, otros.			

ANEXO 9.

Formato de informe de visitas a las aulas para el personal docente.

INFORME DE VISITA	
Nombre de la persona docente:	
Asignatura:	
Fecha de visita:	
Nivel que imparte:	
Principales resultados de la visita	
1.	
2.	
3.	
4.	
Recomendaciones por parte de la dirección y plazos de ejecución	
Recomendaciones	Plazos de ejecución
Acciones de seguimiento	

ANEXO 11.

Formato de logística de capacitación.

LOGÍSTICA DE CAPACITACIÓN	
Fecha programada:	
Tema:	
Población participante:	
Persona capacitadora:	
Metodología a utilizar:	
Objetivos:	1. 2.
Contenidos:	1. 2. 3.
Recursos materiales:	1. 2. 3.
Recursos tecnológicos:	1. 2. 3.
Duración:	
Instalaciones:	
Alimentación:	

ANEXO 13.

Formato de logística de espacios para intercambio de experiencias profesionales docentes.

LOGÍSTICA DE REUNIÓN	
Fecha programada:	
Temas por abordar:	
Personas presentes:	
Persona mediadora:	
Metodología a utilizar:	
Objetivos:	1. 2.
Contenidos:	1. 2. 3.
Recursos materiales:	1. 2. 3.
Recursos tecnológicos:	1. 2. 3.
Observaciones:	
Duración:	
Lugar:	

ANEXO 14.

Logística de uso y medidas de seguridad del equipamiento tecnológico.

USO Y MEDIDAS DE SEGURIDAD DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS

1. Verificar que cada equipo cuente con todas sus partes.
2. Verificar que los equipos estén en buen estado.
3. Evitar ingerir alimentos o bebidas cerca del equipamiento tecnológico.
4. El equipo solo podrá utilizarse cuando la persona docente este a cargo.
5. No utilizar el equipo tecnológico sin previa autorización.
6. En caso de daños, debe reportarse de inmediato a la persona docente o dirección.
7. Los estudiantes no están autorizados para instalar o desinstalar programas ni cambiar la configuración de los equipos.
8. Tanto docentes como estudiantes deben apagar los equipos tecnológicos al finalizar la clase.
9. Todo daño provocado por un estudiante será cubierto por sus encargados.
10. Cada docente y estudiante deberá firmar la lista de uso del equipo tecnológico utilizado.

ANEXO 16.

Instrumento de evaluación del desempeño docente.

Hoja de evaluación de desempeño docente	
Centro Educativo	
Nombre del docente	
Cédula de identidad	
Cargo que desempeña	
Período por evaluar	

	Escala			
	Siempre	Algunas veces	Casi nunca	Total
Aspectos por evaluar	3	2	1	
Manejo de aula				
1. Se presenta cinco minutos antes de iniciar su lección.				
2. Realiza control de asistencia de los estudiantes y reporta ausencias y tardías por medio de la plataforma.				
3. Al finalizar su lección se asegura de que el aula quede ordenada, pizarra limpia y pupitres en orden.				
4. Revisa el adecuado uso del uniforme de los estudiantes dentro y fuera del aula.				
5. Atiende todas las dudas e inquietudes de los estudiantes.				
6. Brinda un trato respetuoso a estudiantes.				
7. Propicia acciones o actividades para corregir problemas de disciplina y relaciones interpersonales.				
8. Brinda atención individualizada a cada estudiante, según sus requerimientos.				

Puntos obtenidos				
Normativa Institucional				
9. Ejecuta de forma correcta el Manual de Convivencia del Centro Educativo				
10. Asume la observancia de la disciplina institucional cumpliendo con el Manual de Convivencia.				
11. Da a conocer en la primera semana de cada trimestre, el desglose de los componentes de evaluación de los aprendizajes.				
12. Aplica las adaptaciones curriculares en los términos indicados por el Equipo Interdisciplinario de Apoyo.				
13. Cumple con los registros, planes, bitácoras como parte del trabajo solicitado por la dirección y asesoría académica				
14. Mantiene informados a los padres de familia o encargados de los estudiantes, de los procesos de aprendizaje y de evaluación que se desarrollan.				
15. Aplica las recomendaciones recibidas por los funcionarios superiores.				
16. Participa de las actividades extracurriculares programadas por la institución: Día del Deporte, Festivales, Noche Navideña, otros.				
17. Respeta el horario de cuido de pasillos comedor, zonas verdes, gimnasio, áreas de juego y mantenerse atento en los recreos y cambios de horas, asumiendo que son períodos en los que se forman también a los estudiantes.				
18. Toma las previsiones correspondientes en caso de ausencia, previa autorización de la persona directora (docentes sustituto, planeamiento de				

lección, materiales y recursos didácticos, entre otros).				
19. Asiste a reuniones generales o de personal, convocadas desde dirección.				
Puntos obtenidos				
Presentación personal				
20. Mantiene una presentación ejemplar en todas las actividades, tanto curriculares como extracurriculares.				
21. Cumple con el código de vestimenta de la institución.				
22. Modela un vocabulario que manifieste los valores de respeto y tolerancia.				
23. Manifiesta en sus actitudes y acciones los valores que promueve la institución (respeto, responsabilidad, solidaridad, trabajo y disciplina).				
24. Ejerce los valores morales y éticos que conlleven a una sana convivencia de la comunidad educativa.				
Puntos obtenidos				
Mediación Pedagógica				
25. Presenta la dosificación y minuta de clase con base en los programas formales: MEP / académico, AFI / ICAS, Cambridge.				
26. Su planificación está con base en el Modelo humanista: Habilidades y aprendizajes esperados, mediación docente, indicadores de logro.				
27. Realiza una mediación pedagógica activa acorde a lo planificado, considerando estrategias, materiales, herramientas tecnológicas y recursos innovadores que propician aprendizajes significativos en el estudiantado.				

28. Impulsa estrategias didácticas basadas en aprendizaje activo y la problematización, el contacto concreto y el juego.				
29. Fomenta la participación e involucramiento a través de las interacciones entre los estudiantes, entre estudiantes y el personal docente.				
30. Promueve el trabajo en equipo, cooperativo y comunicación asertiva como desarrollo de habilidades blandas en los estudiantes.				
31. Promueve la autonomía y la autorregulación del estudiantado a través de una estructura de límites en la clase.				
32. Impulsa actividades para evaluar procesos (evaluación formativa).				
33. Utiliza diversas formas y estrategias de evaluación: rúbricas, mapas conceptuales, portafolios, otros.				
34. Aprovecha eficientemente el tiempo lectivo.				
35. Utiliza durante las lecciones, el teléfono celular, la computadora personal, u otros dispositivos móviles, solamente como apoyo docente en la mediación pedagógica.				
Puntos obtenidos				
Personalidad				
36. Se relaciona con asertividad y respeto con los estudiantes, padres de familia y compañeros de trabajo.				
37. Asume compromisos personales de cambio y crecimiento buscando la continua superación.				
38. Muestra iniciativa en la actualización profesional en la materia que imparte.				
39. Juzga de manera constructiva los aportes o ideas de todos los				

actores de la comunidad educativa.				
Puntos obtenidos				
Total de puntos	117 puntos			

ESCALA DE VALORES	
EXCELENTE	De 110 a 117 puntos
MUY BUENO	De 95 a 109 puntos
BUENO	De 80 a 94 puntos
REGULAR	De 65 a 79 puntos
DEFICIENTE	De 64 puntos o menos.

Los servicios brindados por este funcionario merecen la calificación de _____.

ANEXO 17.

Formato de informe sobre la evaluación de desempeño docente.

INFORME DE VISITA	
Nombre de la persona docente:	
Asignatura:	
Calificación obtenida:	
Recomendaciones por parte de la dirección y plazos de ejecución	
Recomendaciones	
Acciones de seguimiento	

