

Universidad de Costa Rica
Facultad de Educación
Escuela de Administración Educativa

Incidencia de las competencias personales y profesionales de las personas administradoras de la educación en la implementación de prácticas de gestión moderna en los Jardines de Niños Valencia y María Jiménez Ureña de la Dirección Regional de Educación de Desamparados en el año 2022

Informe Final del Proyecto de Graduación presentado ante la Escuela de Administración Educativa para optar al grado de Licenciatura en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración de la Educación

Laura María Sáenz Prendas B89744

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio 2022

DEDICATORIA

Dedico este logro primeramente a Dios, que me ha dado la fortaleza para culminar mis estudios, a mi familia por su apoyo y comprensión estos años de sacrificios, en especial a mi hijo Eduardo, que muchas noches se quedó dormido en mis regazos esperando que mamá terminara y así poder jugar con él, a mi esposo Osman que siempre creyó en mí y me alienta a seguir adelante y poder alcanzar mis sueños, sé que están orgullosos de este logro y reconocen lo importante que es para mí.

Laura Sáenz Prendas

AGRADECIMIENTO

Agradezco sinceramente a todas las personas que me acompañaron a lo largo de este proceso, a mi tutora Licda. Tattiana Castillo Carmona, persona entregada a su trabajo y excelente profesional, de la cuál aprendí muchísimo, siempre se mantuvo constante y realizando un trabajo con excelencia. A mis lectores M.A. Ed. Marco Alvarado Barboza, quien estuvo desde inicio guiándome y aportando sus valiosos conocimientos, un profesor entregado y con vocación, al igual que a la lectora M.A. Ed. Catty Orellana Guevara que siempre se mostró anuente y en sus mensajes me motivaba a seguir adelante.

Gracias por enriquecer mi trabajo con sus aportes profesionales y su experiencia.

Laura Sáenz Prendas

TRIBUNAL EXAMINADOR

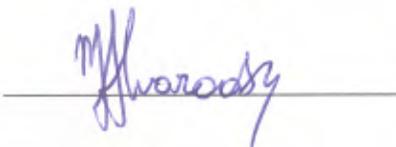
M.A. Ed. Eithel Aristides Montiel Ortega
Representante de dirección



Licda. Tattiana Castillo Carmona
Directora del proyecto



M.A. Ed. Marco Alvarado Barboza
Lector



M.A. Ed. Catty Orellana Guevara
Lectora



Dr. Víctor Hugo Orozco Delgado
Profesor invitado

**Sustentante**

Laura Sáenz Prendas



TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	11
1. Problema.....	15
2. Objetivos.....	16
2.1 Objetivo General	17
2.2 Objetivos Específicos.....	17
3. Marco Contextual.....	17
3.1 Caracterización de los Centros Educativos Públicos.	17
CAPÍTULO II. ESTADO DEL ARTE	20
1. Investigaciones Nacionales	20
2. Investigaciones Internacionales.....	24
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO	28
1. La Educación.	28
2. Administración.....	30
3. Administración de la Educación.....	31
4. Gestión de la Educación.....	32
5. Gestión Moderna.....	34
6. Competencias desde los aportes de la Gestión Moderna	37
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO	47
1. Presentación.....	47
2. Enfoque y tipo de Investigación.....	47
3. Técnicas e Instrumentos de investigación	48
4. Fases del trabajo de investigación	49
4.1 Fase 1: Anteproyecto	49
4.2 Fase 2: Creación y aplicación de los instrumentos.	49
4.3 Fase 3: Análisis de la información y conclusiones.	49
5. Población y muestra.....	49
6. Procedimiento de recopilación de información	50
7. Consideraciones éticas	51
8. Análisis de la información	51
8.1 Matriz operacional de los objetivos.....	51
9. Alcances y limitaciones	62
CAPÍTULO V. SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	63
1. Presentación.....	63

2.	Caracterización de la población	63
3.	Categorías de análisis.....	64
4.	Aportes de las prácticas de gestión moderna.....	65
4.1	Comportamiento Organizacional.....	65
4.2	Planeación estratégica	75
4.3	Empoderamiento	79
4.4	Benchmarking.....	81
4.5	Calidad Total.....	84
5.	Competencias personales y profesionales que se requieren para realizar prácticas de gestión moderna desde sus aportes.....	86
5.1	Comportamiento Organizacional: Administración de sí mismo, gestión del cambio y comunicación.....	87
5.2	Planeación estratégica: Trabajo en equipo, toma de decisiones, dirección	89
5.3	Empoderamiento: Liderazgo, confianza, capacidad para delegar, dirección de equipos de trabajo, negociación y organización.....	91
5.4	Benchmarking: Aprendizaje continuo	93
5.5	Calidad Total: Compromiso, innovación e iniciativa, control, resolución de conflictos y planificación	95
6.	Incidencia de competencias con las prácticas de gestión moderna.....	98
7.	Fortalezas de los Centros educativos Jardín de Niños Valencia y Jardín de Niños María Jiménez Ureña.	100
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		102
1.	Presentación.....	102
2.	Conclusiones.....	102
3.	Recomendaciones	104
3.1	Instituciones participantes	104
3.2	Ministerio de Educación Pública.....	105
3.3	Escuela de Administración Educativa	106
3.4	Futuras investigaciones	106
3.5	Supervisores, directores regionales	106
REFERENCIAS		108
ANEXOS.....		113
1.	Guía de entrevista para directores del nivel de Preescolar.....	113
2.	Guía de entrevista para docentes del nivel de Preescolar	117

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	40
Tabla 2	41
Tabla 3	43
Tabla 4	50
Tabla 5	64
Tabla 6	94
Tabla 7	98

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	29
Figura 2	35
Figura 3	39
Figura 4	66
Figura 5	67
Figura 6	69
Figura 7	70
Figura 8	72
Figura 9	73
Figura 10	76
Figura 11	80
Figura 12	82
Figura 13	84
Figura 14	87
Figura 15	88
Figura 16	90
Figura 17	92

RESUMEN ACADÉMICO

Sáenz, L. INCIDENCIA DE LAS COMPETENCIAS PERSONALES Y PROFESIONALES DE LAS PERSONAS ADMINISTRADORAS DE LA EDUCACIÓN EN LA IMPLEMENTACIÓN DE PRÁCTICAS DE GESTIÓN MODERNA EN LOS JARDINES DE NIÑOS VALENCIA Y MARÍA JIMÉNEZ UREÑA DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE DESAMPARADOS EN EL AÑO 2022. (Bajo la dirección de la Licda. Tattiana Castillo Carmona, Facultad de Educación, Escuela de Administración Educativa, 2022).

La educación costarricense en los últimos años ha querido realizar un cambio en los resultados y la calidad educativa que se ofrece en las instituciones públicas, la función de la persona administradora de la educación, ha perdido importancia a lo largo de los años, se visualiza al profesional desde un escritorio, sin embargo, la sociedad actual necesita de otra estructura para que la educación educativa tenga un crecimiento significativo, es importante despertar la función de la persona administradora educativa, desde sus competencias personales y profesionales.

El objetivo de este estudio es analizar la incidencia de las competencias personales y profesionales para la implementación de prácticas de gestión moderna por parte de las personas administradoras de la educación en la implementación de prácticas de gestión moderna. Con este fin, la pregunta de investigación es la siguiente: ¿Cómo inciden las competencias personales y profesionales de las personas administradoras de la educación en la implementación de prácticas de gestión moderna en el Jardín de Niños Valencia y el Jardín de Niños María Jiménez Ureña, de la Dirección Regional de Desamparados en el año 2022? En este contexto, la gestión moderna según la teoría consultada requiere de cambios en la cultura de los centros educativos, para alcanzar los objetivos estratégicos, calidad, inclusividad; esta aporta todos los conceptos del proceso administrativo “planeación, organización, dirección, integración del personal y control”, se centra en un liderazgo centrado desde lo pedagógico. Las competencias personales y profesionales, se relacionan con la ejecución exitosa en su rendimiento laboral, con el conjunto de habilidades para solucionar problemas y promover cambios, desde lo teórico a lo práctico.

La pregunta de investigación se responde a través del enfoque cualitativo, al realizar un análisis de las prácticas de gestión moderna que implementan las personas administradoras de la educación y las competencias personales y profesionales que requieren para hacerlo, al obtener datos, experiencias, pensamientos y criterios profesionales, de los participantes de esta investigación. Para realizar el proceso de sistematización, se aplicaron diversos instrumentos con

el propósito de registrar la información requerida, analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento, la entrevista semiestructurada y el grupo focal son los medios que permiten obtener la información que sustenta la presente investigación.

Las respuestas recibidas muestran la incidencia de las competencias en la gestión, al no presentarse estas competencias personales y profesionales, no se da una gestión moderna, los administradores tienen la oportunidad de cambiar el panorama, creando espacios para el trabajo en equipo, influyendo en el personal para que puedan aportar nuevas ideas, apropiarse de los objetivos, visión y misión de la institución para el mejoramiento de la calidad de la educación que ofrece la institución educativa.

Teniendo esto en cuenta, se recomienda que las personas administradoras de la educación, consideren integrar las competencias personales y profesionales dentro de su gestión, considerando los beneficios y cambios que puede traer para su equipo de trabajo. Se podrían realizar investigaciones adicionales sobre la incidencia de las competencias personales y profesionales de los docentes para que todos los miembros estén comprometidos en el sistema de mejoramiento y crecimiento de la organización educativa.

Palabras clave. competencias personales, competencias profesionales, gestión moderna, gestión de la educación, personal docente, personal administrativo, Administración de la Educación.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

La actual investigación presenta como argumento central las competencias personales y profesionales de las personas administradoras de la educación en la implementación de prácticas de gestión moderna de los Jardines de Niños Valencia y María Jiménez Ureña. De esta forma se requiere un gestor activo, que administre con seguridad sus capacidades, su vocación, valores, consciente del impacto que generan sus funciones dentro de los centros educativos.

Es así como la investigación “Incidencia de las competencias personales y profesionales de las personas administradoras de la educación en la implementación de prácticas de gestión moderna en los Jardines de Niños Valencia y María Jiménez Ureña de la Dirección Regional de Educación de Desamparados en el año 2022”, pretende desde la aplicación de las competencias personales y profesionales, nuevas prácticas en el actuar de un administrador educativo, al desempeñar un papel protagónico, en busca de la calidad educativa, para este estudio el papel protagónico del administrador se sustenta en lo que Barquero y Montero (2013) al decir que el director “desempeña un papel fundamental dentro de la organización, pues es el gestor, supervisor, organizador, ejecutor y evaluador del proceso de enseñanza y aprendizaje, en donde se debe promover la innovación y el cambio (...)” (p. 46)

A través de sus funciones para planificar, organizar, dirigir, controlar, y evaluar, con el propósito de cumplir y desempeñar su papel como líder, dentro de una organización educativa, como lo menciona el autor anterior, el administrador de la educación debe pretender encaminar nuevas generaciones conscientes y promotoras del desarrollo sostenible, con una identidad social y equidad de género.

Así como se desarrolla en la Política Educativa, la persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (2017), “(...) el Consejo Superior de Educación ha aprobado recientemente transformaciones relevantes, las cuales tienen importantes impactos en ámbitos como la educación para el desarrollo sostenible, la ciudadanía planetaria con arraigo local, la equidad social, el acceso a los medios virtuales, la innovación y los derechos humanos (...) así como nuevos programas de estudio orientados al desarrollo de habilidades y competencias del siglo XXI” (p. 7)

El sistema educativo costarricense, necesita estar en constante evolución para mejorar la calidad de la educación, de manera que se convierta en una herramienta esencial para el crecimiento y la estabilidad de la sociedad. Para realizar estos cambios es importante resaltar la

influencia que ejerce el gestor educativo, como una persona con características y destrezas idóneas para cumplir con su cargo y ofrecer respuestas a las necesidades de la sociedad actual, Garbanzo (2016) menciona que “la implementación de los cambios es una tarea compleja; implica rediseñar estructuras, procesos, rutinas a lo interno de la organización” (p. 72), por lo tanto, si se demanda una educación de calidad que responda a las exigencias de la sociedad actual, la importancia de generar transformaciones recae en la administración educativa. Así es como Garbanzo y Orozco (2010), explican que la calidad de la educación se puede entender como “aquellos procesos educativos que bajo una adecuada conducción ofrecen las condiciones necesarias para que el conocimiento se imparta y se aprenda en forma adecuada (...)” (p. 21).

Como lo afirma anteriormente dicha autora, el renovarse no siempre será grato, es aquí donde el administrador de la educación tiene que hacer uso de sus competencias personales y profesionales en la práctica de gestión moderna, Garbanzo (2016) afirma que “las organizaciones educativas deben desarrollar habilidades acertadas para leer el contexto y realizar los ajustes más convenientes. Las competencias profesionales de su personal, así como la gestión empleada son la clave (...)” (p. 72).

La transformación o el cambio, en busca de la calidad educativa, es una responsabilidad del administrador de la educación, por lo tanto, es necesario crear conciencia de esta vocación, velar por la mejora institucional, el crecimiento de la organización educativa y sus participantes; es centrarse en colectivo más que en lo personal. Garbanzo (2016) rescata que “el personal directivo eficiente y eficaz sabe el momento oportuno en que se requiere un cambio y también conoce las estrategias de conducir a su organización mediante el proceso del cambio” (p. 70). Por lo tanto, es importante rescatar que la organización educativa no depende únicamente del líder, sino de un conjunto de personas que trabajan o deben trabajar un mismo objetivo.

En este sentido, para el crecimiento de un centro educativo, la función del administrador de la educación es primordial para la promoción de la educación de calidad, es por esto que cada líder debe estar consciente de sus cualidades y reconocer sus debilidades. Así mismo, se reconoce la importancia de replantear las prácticas de gestión moderna en esta nueva era de la información y poder cumplir con los propósitos de la organización educativa. Como lo desarrolla Chiavenato (2014) “Toda organización necesita una finalidad, una noción de los porqués de su existencia y de lo que pretende realizar” (p.19), es por esto que, para cumplir con esta finalidad, los centros

educativos deben contar con un gestor educativo que implemente prácticas de gestión moderna y que cumpla con competencias personales y profesionales que se requieran.

En la Política Educativa, la persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad (2017), menciona “La gestión educativa seguirá orientándose hacia la obtención de resultados que tomen como núcleo el centro educativo y el aprendizaje de la persona como fin último y primordial” (p.24). Un administrador de la educación al reconocer sus competencias personales y profesionales, tendrá las herramientas necesarias para fortalecer el liderazgo y el adecuado acompañamiento, como resultado de las prácticas de gestión moderna en beneficio del equipo docente y la comunidad estudiantil, como se prioriza en la finalidad de la Política Educativa.

Al desarrollar prácticas de gestión moderna y las competencias personales y profesionales como la esencia de un gestor educativo, es lo que permite revivir las organizaciones educativas, aportando a todas las generaciones el creer en una novedosa visión educativa como prioridad para nuevos propósitos y desafíos del futuro, propios de la transformación social. Una de las principales fuentes para el cambio en una institución pública, viene del líder, un administrador comprometido con los cambios que se requieren, que conozca e involucre al personal en la visión y misión de la institución, generando motivación, compromiso, delegando y confiando en las capacidades de sus compañeros. Es así como López (2019), afirma que “una tarea del líder es alinear los elementos estratégicos de la organización: visión con misión, la estrategia organizacional con la estrategia de gestión de personas y las personas con sus objetivos y necesidades con los objetivos de la organización” (p.71). Por lo tanto, la alineación de estos elementos permitirá una estabilización de la gestión, los cambios que sean necesarios realizar, serán en beneficio tanto de la institución como de las personas que la conforman, las personas estudiantes, docentes, administrativos, padres de familia y su comunidad. Barquero y Montero (2013) afirman:

El cambio educativo debe estar íntimamente ligado a la calidad de la educación, para que tenga sentido. No se trata únicamente del cambio por el cambio, el cambio por el interés de mostrar algo diferente. El cambio debe tener como último punto de referencia el mejoramiento de la calidad de la educación y que sea así entendido por los docentes, directores, padres de familia, estudiantes y demás personal. (p.50)

Las prácticas de gestión moderna que implementen los administradores de educación y sus competencias personales y profesionales traen diferentes beneficios a un centro educativo, dentro

de ellas está la organización de un mundo complejo, al tratarse con personas de diferentes intereses, distintos criterios de valor y prejuicios, además, de contribuir a la solución de un aspecto tan necesario y carente, como lo es la buena comunicación, con diversidad de culturas, creencias y actitudes.

En el Cuarto Informe del Estado de la Educación, (2013) desarrollan la importancia del gestor educativo de la siguiente manera, “La gestión del director o directora ha sido destacada por los especialistas como uno de los factores que más pueden incidir en la calidad y el éxito que alcancen los centros educativos” (p. 123).

Para liderar organizaciones educativas, no solo se requiere de un administrador encargado de dar órdenes, si no de contribuir en la formación de personas críticas, con la capacidad de construir una idea del panorama de la educación y las necesidades de la sociedad moderna, con los recursos que cuenta, es aquí donde se desarrollan las competencias personales y profesionales como gestor educativo.

En el sistema educativo costarricense, se inicia con la modalidad de preescolar, la cual es de suma importancia por ser el primer proceso de inmersión de los estudiantes a la educación formal. Desde esta modalidad se necesita de gestores modernos capaces de liderar centros educativos que atiendan las necesidades de esta población.

Chaves (2012), desarrolla el perfil de las personas directoras de Educación Preescolar explicando lo siguiente:

Se requiere de una serie de características relacionadas con la comunicación, el conocimiento, la preocupación por el bienestar de la niñez, el gusto y la vocación por el trabajo, el entusiasmo y entre otros aspectos la apertura al cambio. Es necesario además tener una sensibilidad humana para el trabajo con niños y para propiciar e interesarse en su aprendizaje y desarrollo integral. (p. 55)

Por ende, la importancia de vincular las competencias personales y profesionales de un administrador educativo para el alcance de una educación de calidad, desde su liderazgo, para el progreso del centro educativo. Barquero y Montero (2013) definen “lo que difiere un centro educativo de calidad de otro que no lo sea, es su capacidad para sobresalir en la adversidad y buscar, en conjunto, estrategias que propicien la mejora institucional,” (p. 49)

La presente investigación surge de la preocupación de la investigadora, luego de diversas observaciones realizadas en diferentes instituciones tanto públicas como privadas a lo largo de

todo el proceso de formación profesional, donde se evidencia que las competencias personales y profesionales de un gestor no están claras. Concordando con lo que Chiavenato (2014) menciona “(...) la interdependencia de las necesidades de la organización y del individuo es inmensa, pues tanto la vida como los objetivos de ambos están estrictamente unidos y entrelazados” (p.67).

Debido a lo anterior, se busca plantear las competencias personales y profesionales de las personas administradoras de la educación en la implementación de prácticas de gestión moderna como las características que exige nuevas formas de dirigir, controlar, planificar, organizar y evaluar la institución educativa de la que está a cargo, sin importar el tiempo y los recursos materiales, sociales, tecnológicos a los que tenga acceso, además de los cambios y retos a los que se debe adaptar, por las circunstancias que vive la sociedad. Es así como se decide indagar sobre las competencias personales y profesionales de las personas administradoras de la educación para la implementación de una gestión moderna, que brinden una educación de calidad en los centros educativos que lidera, que se marque una diferencia y se perciba un crecimiento a nivel personal, institucional, de infraestructura, conocimiento, involucrando a todos los participantes del centro educativo.

Esta investigación se realiza con el fin de propiciar respuestas de las prácticas y conocimientos de las personas administradoras de la educación en centros educativos infantiles, que rescaten la importancia y la diferencia de reconocer y poner en práctica las competencias personales y profesionales que se requieren para la gestión moderna, los beneficios para el centro educativo y todos sus participantes y la forma en que se desarrolla, la relación con su vocación y la preocupación por el crecimiento institucional que ofrezca una educación de calidad y beneficios para la niñez.

En el presente capítulo se plantea el problema de la investigación, se formulan los objetivos que guían dicha investigación y el desarrollo del marco contextual.

1. Problema

El administrador educativo al ejercitar las prácticas de gestión moderna podrá desempeñar un papel protagónico, como lo afirma Gil (2018), citado por Pérez y Baute (2018) describen el papel protagónico del administrador educativo como:

La persona que viva los problemas de su tiempo, que pueda influir y motivar a los demás, que potencie las relaciones de cooperación, el trabajo en equipo, que promueva la

potencialidad de los sujetos en función del desarrollo institucional, personal y de la comunidad. (p. 14)

Por lo tanto, es primordial reconocer y fortalecer las competencias personales y profesionales, generando así administradores educativos comprometidos con el mejoramiento continuo, con la facilidad de manejar la variabilidad y complejidad humana que caracteriza un centro educativo para que los miembros de la organización se apropien de la misión y visión de la organización.

Por consiguiente, la presente investigación pretende brindar respuestas a las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son las prácticas de gestión moderna que implementan las personas administradoras de la educación de los Centros Educativos Jardín de Niños Valencia y Jardín de Niños María Jiménez Ureña?
- ¿Qué competencias personales y profesionales poseen las personas administradoras de la educación necesarias para las prácticas de gestión moderna en los Centros Educativos Jardín de Niños Valencia y Jardín de Niños María Jiménez Ureña?
- ¿Cómo inciden las competencias personales y profesionales de las personas administradoras de la educación de los Centros Educativos Jardín de Niños Valencia y Jardín de Niños María Jiménez Ureña para la implementación de prácticas de gestión moderna?

Estas determinan el problema de investigación: ¿Cómo inciden las competencias personales y profesionales de las personas administradoras de la educación en la implementación de prácticas de gestión moderna en el Jardín de niños Valencia y el Jardín de niños María Jiménez Ureña, de la Dirección Regional de Educación de Desamparados en el año 2022?

A partir de la pregunta descrita, se establecen los siguientes objetivos que guían esta investigación.

2. Objetivos

A continuación, se mencionan los objetivos generales y específicos que sustentan el proceso de investigación que se desea emprender:

2.1 Objetivo General

Analizar la incidencia de las competencias personales y profesionales para la implementación de prácticas de gestión moderna por parte de las personas administradoras de la educación de los Centros Educativos Jardín de Niños Valencia y Jardín de Niños María Jiménez Ureña de la Dirección Regional de Educación de Desamparados en el año 2022.

2.2 Objetivos Específicos

Describir las prácticas de gestión moderna que implementan las personas administradoras de la educación de los Centros Educativos Jardín de Niños Valencia y Jardín de Niños María Jiménez Ureña.

Identificar las competencias personales y profesionales que poseen las personas administradoras de la educación necesarias para las prácticas de gestión moderna en los Centros Educativos Jardín de Niños Valencia y Jardín de Niños María Jiménez Ureña.

Determinar la incidencia de las competencias personales y profesionales encontradas de las personas administradoras de la educación de los Centros Educativos Jardín de Niños Valencia y Jardín de Niños María Jiménez Ureña para la implementación de prácticas de gestión moderna.

3. Marco Contextual

3.1 Caracterización de los Centros Educativos Públicos.

La investigación se llevará a cabo en dos centros educativos de la Regional de Desamparados. El Jardín de Niños Valencia, ubicado en San Rafael Abajo de Desamparados, Barrio Valencia, la institución pertenece a la Dirección Regional de Enseñanza de Desamparados, circuito escolar 07, tipo de dirección DP3.

El módulo de horario que se utiliza es de doble jornada, cinco grupos por la mañana y cinco grupos por la tarde, alternados cada día. Actualmente, dicho centro, cuenta con cinco aulas de concreto, protegidas con malla a su alrededor, con un área para juegos al aire libre, un área de concreto techado, que se utiliza para llevar a cabo los actos cívicos, además, una sala para profesores, una dirección, un baño para los funcionarios y ocho para la población estudiantil.

Cuenta con programa de inglés y de cómputo en el ciclo de Transición, como servicios educativos y de apoyo para la población estudiantil, además, cuenta con diversos programas; entre estos el “Proyecto por una Cultura de Paz” y “Digamos alto al Bullying”, como estrategia para promover la convivencia y el ejercicio de los derechos estudiantiles, el programa convivir, becas IMAS, comedor estudiantil, que se ofrece a la comunidad estudiantil y sus familias como programas de equidad. Además, de una Junta de Educación y un comité de apoyo por grupo.

El personal docente y administrativo del Jardín de Niños Valencia está conformado por 11 docentes, 1 directora, 1 oficinista, 1 miscelánea y 1 agente de seguridad. La población estudiantil está conformada por niños y por niñas de edades entre los 4 años y 5 años, con un total de 226 estudiantes, 112 del nivel de materno y 114 del nivel de transición, de la población de San Rafael Abajo y sus alrededores.

El Jardín de Niños Valencia tiene como misión, en el Plan Anual de Trabajo brindar una educación de calidad de manera que se forman estudiantes productivos, a su entorno social y familiar, mediante un clima afectivo y saludable que favorece su desarrollo moral, social emocional, intelectual y creativo. Los valores que guían el trabajo del Jardín de Niños Valencia se centran en la solidaridad, tolerancia, justicia y humanismo.

Al momento de esta investigación, se atraviesa a nivel nacional e internacional por la pandemia producto del virus SAR-COVID 19, de modo que, el Jardín de Niños ha modificado sus horarios de acuerdo a lo solicitado por el Ministerio de Salud y el Ministerio de Educación y así poder enfrentar la pandemia, el primer año se suspenden las clases presenciales y se sustituyen por virtuales y a distancia, el segundo año se implementó la modalidad combinada, dividiendo cada grupo en dos subgrupos, de forma presencial y virtual, y el tercer año se vuelve a la normalidad con la totalidad de los estudiantes de cada grupo y de forma presencial, pero siempre guardando protocolos que beneficien la salud de los estudiantes.

El segundo centro educativo, es el Jardín de Niños María Jiménez Ureña, ubicado en la Provincia de San José, Cantón Desamparados, al costado norte de Multicentro Desamparados, la institución pertenece a la Dirección Regional de Enseñanza de Desamparados, circuito escolar 07, tipo de dirección DP3.

Esta institución se consolida como un período de transición entre la Educación Preescolar y la Educación General Básica. Contempla los niveles de Maternal Interactivo II y Transición, brindando a los estudiantes estrategias que coadyuvan en la formación de hábitos y valores. El

módulo de horario que se utiliza es doble jornada, 7 grupos por la mañana y 7 grupos por la tarde. El centro educativo en su infraestructura física tiene 7 aulas, 1 dirección y secretaría, 1 sala de profesores, 4 baños para niños (as), 2 baños para personal docente y administrativo, 1 comedor y 1 área de juegos con zonas verdes, 1 cuarto de conserjes y bodega, tiene tanque de agua, 1 salón de actos, 1 mini cancha de basquetbol, 1 cafetín, espacio para parqueo.

Dentro de los programas de equidad ofrecen becas de transporte, servicio de comedor para el 100% de la población con PANEA, programas de becas del IMAS. Funciona el comité de convivencia con el Programa Convivir, Gestión de Riesgo y Bandera Azul, también tienen Junta de Educación y Patronato escolar.

El personal docente y administrativo está conformado por 15 docentes, 1 directora, 1 oficinista, 3 misceláneas, 2 cocineras y 2 agentes de seguridad. La población estudiantil está conformada por niños y por niñas de edades entre los 4 y 5 años, con un total de 260 estudiantes, de la población del caserío centro de Desamparados y sus alrededores.

Esta institución tiene como misión de ser un equipo comprometido en la calidad y el servicio educativo, vigilante de la eficiencia administrativa y curricular, fundamentada en la ética profesional, dentro del marco de equidad y como visión ser líder en la formación de personas menores de edad preescolar, enfocada en el proceso curricular y administrativo en pro de las necesidades del entorno estudiantil, con sentido de autonomía, independencia, disciplina y actores de su propio aprendizaje.

Al igual que el Jardín de niños Valencia, debido a la emergencia nacional e internacional por la pandemia debido al virus responsable del SAR-COVID 19, el Jardín de niños María Jiménez Ureña, se incorpora a la presencialidad, con dos jornadas de trabajo tanto en la mañana como en la tarde, con la totalidad de los estudiantes y respetando los protocolos establecidos por el Ministerio de Salud y el Ministerio de Educación.

Estos centros educativos, fueron seleccionados por criterios de conveniencia, accesibilidad geográfica, libertad de participación y aplicación de cualquier actividad necesaria para realizar el trabajo de campo.

CAPÍTULO II. ESTADO DEL ARTE

Para la presente investigación, se realizó una exhaustiva búsqueda y consulta de estudios desarrollados, con respecto a las buenas prácticas de gestión moderna y las competencias personales y profesionales de un administrador, así como su valioso aporte con relación al alcance de la administración educativa, que sustentan y resaltan la importancia de esta profesión. Dentro de los estudios que se han realizado, tanto a nivel nacional como internacional, con relación a este tema, se encontraron varias investigaciones, que plantean la importancia de las competencias personales y profesionales como buenas prácticas de gestión moderna que un administrador educativo requiere.

1. Investigaciones Nacionales

Dentro del ámbito nacional se pueden señalar cinco investigaciones relacionadas con el tema de estudio, como la elaborada por Mora (2016), en la Universidad de Costa Rica, del Sistema de Posgrado, en su tesis “Análisis de las Competencias Profesionales en el Campo de la Administración de la Educación. Un estudio en la Dirección Regional de Cartago en el Circuito 01”. Esta investigación realiza un análisis de las competencias que un administrador educativo requiere para realizar su gestión curricular, pedagógica y administrativa en forma eficaz y eficiente, con un liderazgo con visión humanista y futurista, partiendo de los procesos participativos y construcciones colectivas.

La investigación se realizó desde un enfoque mixto: cuantitativo y cualitativo, enfocándose en la obtención de datos respecto a las acciones, puntos de vista, experiencias, criterios profesionales y de expertos, acerca de las competencias que deben ser observables en los sujetos que participan y poder comprenderlas con los Administradores de los Centros Educativos del circuito 01 de la Dirección Regional de Educación de Cartago.

Para el alcance de estos objetivos generales, se propuso como objetivos específicos describir las cinco competencias curriculares y las cinco competencias administrativas, identificadas con mayor oportunidad de mejora en los administradores, además, de establecer una propuesta metodológica, desde el enfoque socioformativo, que promueva la concientización de los administradores educativos, sobre las capacidades que deben desarrollar para una gestión con estándares de calidad, a partir del modelo teórico-práctico de criterios de desempeño para la mejora de sus competencias curriculares y administrativas.

Esta investigación contribuye con el presente estudio, mediante el aporte de las competencias curriculares y administrativas que se desarrollan a partir de la investigación realizada, para ser utilizadas como base de las competencias actuales que requiere un administrador educativo para definir el perfil de prácticas de gestión moderna, acorde con los retos que la política educativa vigente establece, para el mejoramiento de la educación.

Una segunda investigación que abarca las competencias de un administrador, es realizada por Porras (2013), en la Universidad de Costa Rica en la Escuela de Administración Pública, para su proyecto final de graduación, tiene como tema “Diseño del Modelo de Gestión Docente por Competencias para la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Costa Rica”, donde se elaboró una propuesta de un Modelo de Gestión Docente por Competencias para la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Costa Rica.

Dentro de sus principales hallazgos, se rescata la trayectoria de la propuesta que realiza la Universidad de Costa Rica, para establecer un perfil de competencias para el administrador, partiendo de que, en el 2008, el Consejo Universitario de la Universidad de Costa Rica, establece que resulta pertinente contar con un perfil de competencias que permita identificar y seleccionar al profesorado más idóneo para la Universidad de Costa Rica.

Luego, en el 2010, la Escuela de Administración Pública incorpora un estudio en competencias y establece un plan estratégico del 2010 al 2015, para políticas de contratación y renovación del personal. Seguidamente, para el 2011, se inicia la práctica dirigida del diseño del modelo de gestión docente por competencias, en la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Costa Rica, que busca establecer los requerimientos para definir las competencias de los docentes de la EAP.

Para el 2012, se realizó un acercamiento para la definición de competencias para la EAP en tres categorías: básicas, generales y específicas, y para finalizar, en el 2013, se propone el modelo de gestión de recursos humanos por competencias docentes, en las etapas de reclutamiento y selección docente, inducción, evaluación del desempeño docente, capacitación y desarrollo docente, retiro y sucesión docente.

Dicha investigación se realizó desde un enfoque cualitativo, siendo una investigación propositiva, que se desarrolla con dos enfoques exitosos, por una parte, el Modelo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), con el proyecto DeSeCo cuyo fin es brindar un marco conceptual firme para servir como fuente de información para la

identificación de competencias clave y el otro enfoque, es el Modelo de Evaluación de Competencia Docente (ECD) ofrecido por la Red de Investigadores sobre Evaluación de la Docencia (RIED), es un grupo de académicos de distintas universidades mexicanas, que se han dado a la tarea de desarrollar una línea de investigaciones sobre el tema, con el propósito de orientar las actividades de profesores y directivos en los procesos de evaluación y resaltar la importancia de la función docente.

Esta investigación, aporta al presente estudio la definición de las competencias identificadas como prioritarias para los líderes educativos en formación, como futuros administradores de la educación, como prácticas de gestión moderna, en un mundo cambiante, con nuevos retos que deberán enfrentar con las nuevas generaciones y los recursos materiales, sociales, tecnológicos a los que tenga acceso.

El tema de las competencias, también ha sido investigado por Chaverri (2014), en la Universidad de Costa Rica, en el Sistema de Estudio de Postgrado, con su tesis “Análisis de la Gestión de las Competencias Profesionales del Personal Docente Administrativo de los Centros Educativos *Discovery Montessori Preschool and DayCare* Basado en la Filosofía Montessori” con el objetivo, de analizar el proceso de gestión de las competencias profesionales basados en la filosofía Montessoriana, para sistematizar el perfil profesional implícito en ella. Pretende ofrecer como alternativa, un proceso de inducción para los docentes, que permita transmitir al personal, la información necesaria en cuanto a la teoría y la aplicación de filosofía, como en los lineamientos de trabajo fundamentados de la institución y que además promueva el desarrollo de competencias personales, intelectuales e interpersonales, necesarias para desarrollarse en un ambiente Montessori de la forma adecuada.

La investigación, al involucrarse en un ámbito educativo de recursos humanos busca profundizar en un tema poco investigado, se desarrolla desde un enfoque mixto; necesita de la parte cuantitativa, para brindar confiabilidad de los datos obtenidos y es necesario el método cualitativo para poder profundizar, conocer y describir las características más importantes que diferencian la filosofía montessoriana de cualquier otra. Esta investigación, se vincula con la población de estudio, al tratarse de la primera infancia. Así mismo, con las competencias faltantes, que se deben priorizar, para mejorar la calidad de la gestión al reconocer el conflicto y darle seguimiento a las necesidades que presenta la institución.

La cuarta investigación elaborada por Córdoba, Gómez, Jara, Molina, Picado y Vásquez (2013), con el tema “Propuesta del Perfil de Competencias de los Mandos Medios en la Administración Pública Costarricense”, con el objetivo, de definir el perfil del cargo de mandos medios de la Administración Pública Costarricense, según el Modelo de Gestión por Competencias, tomando como referencia al Banco Nacional de Costa Rica, la Municipalidad de Heredia, el Tribunal Supremo de Elecciones, la Dirección General del Servicio Civil, el Instituto Costarricense de Electricidad y el Instituto Nacional de Aprendizaje.

Esta investigación, se realizó desde un enfoque mixto: cualitativo y cuantitativo, debido a que no se limita a la recolección de datos, sino al análisis minucioso de los resultados para extraer generalizaciones válidas que contribuyan al conocimiento. Dentro de los principales hallazgos, se rescata que la gestión por competencias constituye un enfoque relevante dentro de la Gestión de los Recursos Humanos, que implica mayor integración entre estrategias, sistemas de trabajo y cultura organizacional.

La misma, pretende definir el perfil del cargo de mandos medios de la administración pública costarricense, según el modelo de gestión por competencias, ya que en estos recaen las funciones sustantivas operacionales de toda organización y cuentan con una mayor estabilidad laboral. En cuanto al formato del perfil, se tomó como base el modelo desarrollado por la Administración Pública Quebequense, incluido en el perfil elaborado por la Universidad Politécnica de Catalunya, por lo que la estructura final, comprende un híbrido entre los dos modelos, el cual se ajusta a las particularidades del sector público costarricense.

Las conclusiones de la investigación refieren a 12 competencias, que responden a las capacidades fundamentales que deben poseer los mandos medios para desenvolverse de manera efectiva ante las necesidades y desafíos de la gestión pública actual. Las 12 competencias resultantes fueron: gestión del cambio, aprendizaje continuo, autocontrol, capacidad de ejecución, compromiso, comunicación asertiva, dirección de equipos de trabajo, innovación e iniciativa, liderazgo, negociación, planificación, organización y trabajo en equipo. Este estudio aporta a la presente investigación, las competencias de un administrador público, desde diferentes ámbitos profesionales, con la importancia de la gestión de recursos humanos como prácticas de gestión moderna que ofrezca herramientas para actuar en forma asertiva ante los desafíos y retos que implica ser un líder de una organización.

Otra investigación, con énfasis en las competencias profesionales de un administrador educativo es la de Astúa, Barrantes, González y Méndez (2010), “Evaluación del Desempeño de los Gestores de la Educación desde un Enfoque por Competencias” de la Universidad de Costa Rica, de la Escuela de Administración Educativa, con el objetivo de analizar cómo el modelo actual de evaluación del desempeño, fortalece el desarrollo de las competencias de los gestores y las gestoras de la educación de preescolar y primaria para el logro de los objetivos institucionales y educativo y así diseñar una propuesta de un modelo de evaluación del desempeño desde el enfoque de competencias.

El estudio trata de una investigación tipo descriptiva, que mediante la aplicación de cuestionarios a los directores y las directoras de las instituciones educativas del circuito 03 de la Dirección Regional de Heredia, el circuito 09 de la Dirección Regional de Cartago y los circuitos 06 y 10 de la Dirección Regional de San José, busca analizar el estado actual de la evaluación del desempeño, obteniendo información acerca de la forma en que son evaluados los gestores y las gestoras de la educación, además de identificar las competencias necesarias para la gestión de la educación, con el fin de comprobar si el proceso de evaluación de los gestores favorece el desarrollo de dichas competencias.

De los principales hallazgos de la investigación, en cuanto al liderazgo, sobresale que el modelo actual de evaluación no integra la totalidad de los aspectos concernientes a esta competencia, ya que se enfoca en evaluar las actividades realizadas y no la capacidad del gestor y la gestora de la educación para enfocarse en las personas. La contribución de este estudio para la presente investigación se enfoca en la evaluación de las competencias, como prácticas de gestión moderna que se pueden considerar para establecer las necesidades en cuanto a competencias profesionales para el ejercicio de la gestión educativa.

2. Investigaciones Internacionales

En el ámbito internacional se encuentran diversas investigaciones, la primera, elaborada por Núñez (2015), en la Universidad de Puerto Rico, de la Facultad de Educación con el tema “El líder Educativo en Escenarios Preescolares: Competencias que deben poseer los Directores en Centros de Cuidado Diurno”, con el objetivo general de identificar la preparación académica, las competencias profesionales y las necesidades de formación docente de los directores de centros de cuidado diurno privados en Puerto Rico.

Se desarrolló desde el enfoque mixto: cualitativo y cuantitativo, con los directores de centros de cuidado diurno, profesores especialistas en educación temprana y maestros con Bachillerato en Educación Preescolar. Como guía de la investigación se utilizó la pregunta ¿Cuáles son las competencias profesionales que deben poseer los directores en los centros de cuidado diurno en Puerto Rico?

Dentro de los principales hallazgos, destaca que actualmente, existe un desfase entre las competencias que deben tener los directores, con las que realmente poseen y confirma que se debe particularmente a que las leyes y reglamentos que rigen el funcionamiento de la oficina encargada del licenciamiento de los centros preescolares no tienen establecidos requisitos rigurosos para exigirles a los directores preescolares capacitarse con las competencias profesionales necesarias. Esta investigación contribuye al actual estudio, en cuanto a las prácticas de gestión moderna y su importancia para la administración educativa, así como restablecer la necesidad de actualización constante, como compromiso y pertenencia a la organización que lidera, con un enfoque en generar oportunidades de aprendizaje para la educación de calidad.

La segunda investigación, es de Hernández (2011), con el tema “Estudio de las competencias profesionales del maestro de educación infantil, bases curriculares para la formación inicial de maestro”, tiene como objetivo, indagar sobre las competencias profesionales que precisa el maestro de Educación Infantil, desde un enfoque cualitativo con profesores de Educación infantil de la provincia de Huelva de Centros Educativos Públicos. Dentro de las conclusiones de esta investigación, se rescata la alta participación del profesorado de Educación Infantil en las actividades de formación permanente organizadas por la Administración Educativa, donde se considera la necesidad de una formación constante para el correcto desarrollo de su actividad docente. Dicha investigación es de gran importancia para el actual estudio, tomando en cuenta que se desarrolla en un centro infantil e identifica las competencias esenciales para llevar a cabo prácticas de gestión moderna y de calidad con liderazgo y delegación a los docentes desde el reconocimiento de sus capacidades.

La tercera investigación, realizada por Rodríguez (2017), en la Universidad el Turabo, en la Escuela de Educación, con el tema “Las experiencias del líder educativo y el desarrollo de sus competencias como *coach* profesional”, con el objetivo general, identificar las competencias que poseen los *coaches* que trabajan con los docentes en busca de una transformación escolar. La

investigación se desarrolló desde un enfoque cualitativo, con entrevistas semi-estructuradas, un grupo focal y un análisis de documentos.

Esta investigación, pretende explorar las experiencias que tienen los líderes educativos y el desarrollo de sus competencias. Se utilizó el modelo GROW que provee unos pasos sencillos para trabajar las 11 competencias del *coach* profesional y facilita alinear los paradigmas educativos. Dentro de sus principales hallazgos, se evidenció que el rol del líder educativo como *coach* profesional consiste en transferir conocimiento de la manera tradicional, motivar al docente a que se descubra y desarrolle su potencial al transferir la responsabilidad de la acción. El *coach* profesional, debe poseer competencias que lo faculte para lograr el máximo potencial en sus clientes, haciendo uso de herramientas poderosas y de ambientes de confianza. Los aportes de esta investigación para el presente estudio, destaca la importancia de reconocer las competencias como medio para transformar la administración educativa, desde la motivación, entendiendo la metodología que se va a implementar y el desempeño de la administración desde la acción como prácticas de gestión moderna para cumplir con la misión de la institución, involucrando a la comunidad educativa.

La cuarta investigación internacional, que responde a las competencias de un administrador educativo es la realizada por Monzó (2011), de la Universidad Internacional de Catalunya, con el tema “Formación basada en competencias. El caso de los estudios de la Escuela de Administración de Instituciones, de la Universidad Panamericana en México”. El objetivo general, de esta investigación analizó las competencias desarrolladas en el plan de estudios cursado actualmente en la Escuela de Administración de Instituciones ESDAI, de la Universidad Panamericana, para definir su perfil profesional, por medio de la aplicación de estrategias metodológicas basadas en el proyecto Tuning, y así obtener la propuesta de competencias necesarias para reforzar e implementar en un nuevo plan de estudios que se realizará en el futuro.

El enfoque del estudio es mixto: cualitativo y cuantitativo, se realizó con estudiantes de la escuela de Administración de Instituciones de la Universidad Panamericana. Dentro de sus principales hallazgos, se da como un hecho que en el ámbito académico existe una diferencia de opiniones sobre la conveniencia del uso del enfoque de competencias, por lo que resulta de suma importancia entender los objetivos principales para la formación de los estudiantes y de los docentes, centrando la atención más en el saber, saber hacer, saber ser y saber convivir. El estudio ofrece a esta investigación, valorar la importancia de las competencias desde la formación

profesional como prácticas de gestión moderna, al generar cambios en las instituciones como respuesta a la constante evolución que enfrenta el sistema educativo costarricense.

La quinta investigación elaborada por Leiva, Montecinos y Aravena (2016), con el tema “Liderazgo pedagógico en directores noveles en Chile: Prácticas de observación de clases y retroalimentación a profesores”, con el objetivo de examinar la calidad de prácticas asociadas con la observación en el aula y la retroalimentación proporcionada por 10 directores noveles al iniciar su primer y segundo año en el cargo. Esta investigación se realizó desde el enfoque cualitativo-longitudinal utilizando la técnica *thin-slice* mediante la cual los directores observaron dos videos que presentan dos minutos de una sesión de clase cada uno, luego utilizando el triángulo instruccional se caracterizan los elementos que los directores destacan en los videos observados.

Los hallazgos de este estudio muestran que el patrón de observación de los directores noveles experimenta cambios desde el primer al segundo año en el cargo, desde un foco en los docentes y el contenido hacia un foco en la interacción contenidos-estudiantes. La expansión de los focos de atención al observar la clase se interpreta como evidencia de un mayor desarrollo de las capacidades de liderazgo pedagógico.

Los aportes de esta investigación al presente estudio, enfatiza en las prácticas de gestión moderna, permiten una interacción con la comunidad educativa para un avance en el desarrollo profesional, además, de ejemplificar cómo se pueden caracterizar cambios en la calidad del liderazgo pedagógico de los directores.

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

En este apartado se presenta el fundamento teórico que respalda la temática, que se genera sobre las prácticas de gestión moderna del administrador educativo y las competencias personales y profesionales que requiere para hacerlo, enfocado en el objeto de estudio de la administración de la educación, la organización educativa.

De acuerdo con lo anterior, el enfoque que se pretende dar a esta investigación, implica el conocimiento de aspectos teóricos de los diferentes campos de estudio, los cuales dan fundamento y relevancia al objeto de estudio en cuestión: educación, administración, administración de la educación, gestión moderna, las competencias personales y profesionales desde los aportes de la gestión moderna y sus prácticas.

1. La Educación.

La Educación es un instrumento primordial para el desarrollo de la sociedad, es en la educación donde se basa la construcción de aprendizajes, habilidades, destrezas que necesita el ser humano para convivir y aportar al crecimiento y evolución del sistema social. De esta manera, Abarca et al. (2013), afirman que “la educación se percibe y desarrolla de manera holística, con una ética basada en el ejercicio responsable de los deberes y derechos laborales (...)” (p. 90). La educación que se desarrolla en los hogares, en la sociedad, en las instituciones educativas y profesionales, es la responsable de los procesos y cambios del ser humano.

Para Mora (2016) “La educación es un fenómeno que concierne a todas las personas desde que nacen. Los primeros cuidados maternos, las relaciones sociales que se producen en el seno familiar o con los grupos de amigos, (...) entre otras muchas, que van configurando de alguna forma concreta nuestro modo de ser” (p. 55).

Concordando con Sanvisens y Quintana (s.f.), mencionados por Ander-Egg (2014), quienes definen educación, como:

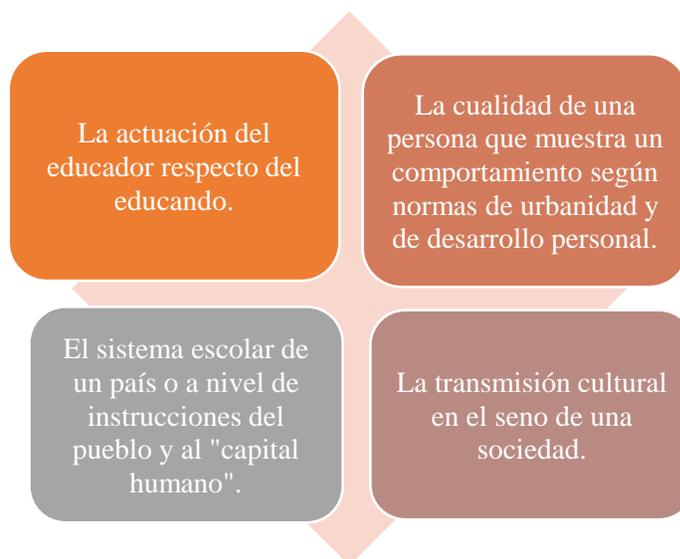
Una necesidad que se da en toda sociedad humana y puede caracterizarse como actividad y como procesos (pues consiste en un hacer), como efecto o resultado (designando las consecuencias de la actividad educativa), como relación (porque al educar se realiza un enlace transmisivo), como tecnología (conjunto de métodos y técnicas que intervienen en el proceso educativo). (p.83)

En la educación, recae una gran responsabilidad del crecimiento y formación de la población, Abarca et al. (2013), citan a Morales (2004), quién afirma que “toda actividad educativa tiene una consecuencia social, la misión de la educación es la promoción de la superación de las condiciones de desigualdad, porque es una fuerza homogeneizadora, que refuerza y promueve la cohesión social y garantiza la integración social” (p. 87).

Lo que provoca una transformación del ser humano, como ser integral y social, que le permita crecer y fortalecer cada etapa de su vida en la relación y comunión con otras personas, donde la tolerancia y respeto sea parte de la construcción de una sociedad, con las mismas oportunidades sociales, culturales y políticas. Por lo tanto, como se muestra en la figura 1, se habla de educación para referirse a diferentes ámbitos del ser humano, dentro de la sociedad, el papel que cumple el docente, las normas que lo rigen, el aporte cultural y social al sistema educativo. (Sanvisens y Quintana (s.f.), mencionados por Ander-Egg, E. 2014, p. 83):

Figura 1

Educación en diferentes ámbitos



Nota: Tomado de Sanvisens y Quintana (s.f.), citado por Ander-Egg, E. (2014).

La educación es un proceso continuo y constante de las personas a lo largo de la vida, donde no solo se involucra el sistema educativo como tal, sino la sociedad y el entorno de cada persona, por lo que la escuela no puede ser considerada el único órgano que educa (Ander-Egg 2014, p 84). Para enriquecer lo anterior, se rescata lo que el autor Vélez (2010), citado por Mora

(2016), menciona “La educación es un proceso continuo e integral, orientado a desarrollar las capacidades de los estudiantes, potenciar su talento y creatividad, estimular el interés de seguir aprendiendo durante toda su vida y de crear e innovar más allá de lo aprendido” (p. 57), por lo tanto, se puede considerar la importancia del contexto social y familiar en el que se desenvuelve la persona estudiante, en el desarrollo y aporte de las principales herramientas que se construyen en la educación, siendo útiles para el resto de su vida.

2. Administración

La Administración es una ciencia y su definición ha evolucionado a lo largo del tiempo, con los diferentes cambios del ser humano, en su pensamiento, sus creencias y la forma de vivir. La palabra administración proviene del latín *ad* (dirección, tendencia hacia) y de *minister* (subordinación y obediencia), y significa aquel que desarrolla una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro.

En la evolución de la administración, Chiavenato (2014) señala que en la actualidad “La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las competencias con el fin de alcanzar los objetivos de la organización” (p. 8).

Otra definición importante de la administración es descrita por Koontz (2017) al definirla como un proceso, donde las personas involucradas, cumplen metas específicas, con funciones gerenciales de planear, organizar, integrar al personal, dirigir, controlar y que se puede aplicar a cualquier tipo de organización. El mismo autor rescata que, la administración se ocupa de la productividad de las organizaciones, generando efectividad y eficiencia.

Es importante, referirse a los elementos del ambiente externo, que debe tomar en cuenta un administrador, Koontz (2017) indica que “Es evidente que los gerentes no pueden realizar bien sus tareas a menos que comprendan y respondan a los muchos elementos del ambiente externo (factores económicos, tecnológicos, sociales, ecológicos, políticos y éticos) que afectan sus áreas de operación (...)” (p. 6).

Como complemento la administración brinda las herramientas conceptuales y teorías científicas a los administradores, que cumplen una función importante, dentro del desarrollo de la sociedad, concordando con Chiavenato (2014) quién menciona que “En una época de complejidades, cambios e incertidumbre como la que atravesamos hoy en día, la administración se ha convertido en uno de los campos más importantes de la actividad humana” (p. 7).

En resumen, se puede decir que, la administración requiere de toma de decisiones que se ajuste a las necesidades de la organización que se está dirigiendo, para accionar sus objetivos y ampliar sus expectativas y conocer sus alcances, por lo que es necesaria donde quiera que se relacione un grupo de personas y sus principales elementos pueden aplicarse dentro de cualquier organización, como en la administración educativa.

3. Administración de la Educación

La administración de la educación está inmersa en las instituciones educativas, como un proceso de trabajo organizado, con una visión, una misión, que busca alcanzar los fines y objetivos que rigen la educación. (Abarca et al. 2013)

El entender la función de la administración de la educación y todo lo que esto conlleva como se menciona anteriormente, es lo que beneficia el sistema educativo, a esto Martínez (2012) expresa que, la administración en una institución educativa tiene el objetivo de planificar, diseñar y así implementar un sistema eficiente y eficaz, responsable de los resultados de este sistema, que tome en cuenta su entorno social, para un aprendizaje significativo, basado en las necesidades y las exigencias de la comunidad educativa.

La administración y la educación no son disciplinas aisladas, dentro de las instituciones escolares ambas se complementan, la administración de la educación debe preocuparse constantemente por satisfacer las necesidades y las expectativas de la sociedad, por lo tanto, se rescata la importancia que los gestores educativos, tengan competencias que le permitan, planificar, organizar, controlar y estar preparados ante el comportamiento humano. (Abarca et al., 2013).

La administración educativa como un proceso, es establecida por Kaufman (s.f.) citado por Martínez (2012), en seis etapas: 1) Identificación de las principales necesidades y problemas. 2) Determinar las necesidades para resolver el problema y las posibles alternativas de solución. 3) Selección de los medios y estrategias para la solución. 4) Implantación de estrategia. 5) Evaluación de la eficiencia de realización. 6) Revisión de las etapas previas para asegurar el funcionamiento del sistema, que sea pertinente, eficaz y efectivo.

Es importante revisar los cambios y las necesidades que el sistema educativo arroja y lo que es necesario mejorar, para poder brindar una educación de calidad, por lo tanto, se rescata de Carda y Larrosa (2012), al describir que:

La administración educativa es (...) un órgano del Estado que ha de servir con objetividad los intereses educativos generales y actuar de acuerdo con los principios de eficacia, jerarquía, descentralización y coordinación, con sometimiento pleno a la Ley y al Derecho. (p. 55)

Es por esto, que la administración educativa, debe tomar en cuenta las necesidades y exigencias de una sociedad cambiante, que busca lograr sus metas, Arroyo (2011) define la Administración Educativa como aquel proceso que consiste en: “planear, organizar, dirigir, ejecutar, controlar y evaluar el trabajo de un conjunto de personas (docentes, administrativos, docentes administrativos) y el conjunto de recursos (físicos, financieros, tecnológicos y pedagógicos, entre otros” (p. 5), con el propósito de desarrollar el currículo que ha sido definido para la comunidad educativa.

4. Gestión de la Educación

Álvarez, Ibarra y Miranda (2013) afirman que:

La gestión como tal, surge del desarrollo o evolución natural de la administración como disciplina social que está sujeta a los cambios operados en las concepciones del mundo, del ser humano y del entorno económico, político, social, cultural y tecnológico. Por lo tanto, la Gestión Educativa está influenciada y mediada por el discurso de las políticas educativas, por sus cambios, retos y exigencias y, por su aplicación en los contextos locales, regionales y nacionales. (p. 151)

Es importante rescatar la definición de la gestión de la educación, dentro del desarrollo y la práctica de las instituciones educativas en cuanto a la relevancia que tiene en su entorno, Martínez (2012) afirma que la administración educativa, es más una visión simplista de tipo empresarial y comercial, que pierde el valor pedagógico. Por lo tanto, “comienza a dar relevancia al concepto de gestión educativa que se apega más a las realidades y la misión que tiene la institución educativa en sí misma” (p. 16).

De igual forma Casassus (2000), citado por Abarca et al. (2013), asocian la diferencia de la administración educativa con la gestión educativa, afirmando que “la gestión es un concepto más genérico que administración, porque va mucho más allá de la ejecución de instrucciones, de manera que gestión implica acciones de planificar y las de administrar” (p. 91).

Lo que provoca que la gestión educativa pueda comprender la organización escolar, desde lo teórico y lo práctico, así mismo, los mismos autores citan a Garbanzo y Orozco (2010), quienes:

Consideran que los componentes fundamentales de un modelo de gestión educativa competitiva son: la centralización en lo pedagógico, las nuevas competencias y la profesionalización, el trabajo en equipo, la cultura organizacional con visión de futuro, la apertura al aprendizaje y a la innovación, el asesoramiento y la profesionalización. (p. 92)

Así mismo, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, define gestión educativa, como el conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación. La gestión educativa, requiere de las nuevas competencias y que estas sean reconocidas para ofrecer educación de calidad, Alarcón (2013) citado por Pérez y Baute (2018) alega que:

La gestión educativa conlleva a la excelencia en la gestión de formación, que es ante todo una gestión pedagógica y didáctica, y que en la educación (...) se materializa (...) con las exigencias del mundo laboral y del contexto, en correspondencia con la dinámica de la ciencia y la tecnología. (p. 15)

Hasta aquí, podemos comprender que la gestión educativa, involucra al ser humano como un ser integral, dentro de una sociedad y una comunidad educativa, que concierne a todos sus involucrados. Los mismos autores han afirmado lo siguiente:

La gestión educativa interviene permanente y directamente en todas las actividades y acciones que se realizan en, desde y para la institución educativa, conduce a la participación de todos los agentes educativos internos (directivos docentes y estudiantes) y externos (supervisores, inspectores, padres y madres de familia, organizaciones e instituciones de la comunidad) para garantizar pertinencia social, económica, política y cultural. (Pérez y Baute, 2018, p. 16)

La gestión se puede vincular como un elemento indispensable dentro de la institución, para los mismos autores. Es importante rescatar que la gestión educativa, está vinculada con las personas, por lo tanto, los elementos como la comunicación, la organización, el trabajo en equipo, son indispensables. Los mismos autores, consideran la gestión educativa como:

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 educativas, y

que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas, locales o regionales y del país. (p. 23)

Se puede decir que la gestión educativa, fortalece las organizaciones educativas en la resolución de diversas situaciones tanto externas como internas, que involucran la comunidad educativa, Martínez (2012) define la gestión educativa como:

Una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada, así como la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea. (p. 17)

5. Gestión Moderna

La gestión moderna requiere de los cambios en la cultura de los centros educativos, como responsabilidad de la administración educativa, para ofrecer calidad como una de sus prioridades. Garbanzo y Orozco (2010) rescatan la importancia de “una gestión moderna que sitúe al sistema educativo en óptimas condiciones para avanzar hacia los objetivos estratégicos que lo están desafiando: calidad, equidad, inclusividad, pertinencia del currículo y profesionalización de las acciones educacionales” (p. 22).

El sistema educativo puede ofrecer estas condiciones de calidad, equidad e inclusividad, pero es necesario el aporte de los docentes y los administradores, a lo que Garbanzo y Orozco (2010) mencionan que, “la gestión moderna de la educación se caracteriza por un liderazgo centrado en lo pedagógico, así como en las nuevas competencias profesionales (...)” (p. 27).

El hablar de la gestión moderna no es únicamente gestionar al personal docente, las instalaciones, coordinar un horario y gestionar materiales, según Collado (2012) la gestión moderna hace referencia también a los recursos humanos “El director debe ser capaz de reconocer y potenciar las cualidades y capacidades de sus miembros, de implicar a sus alumnos y familias para que todos se conviertan en el motor de los cambios de un centro” (p. 31). Este mismo autor rescata que la gestión moderna con los recursos que cuenta puede maximizar su potencial, los adopta a la realidad de la organización y se reflejan acciones útiles con resultados positivos.

El administrador debe reconocer la importancia del entorno de la institución educativa, sus necesidades y exigencias, modernizar sus recursos, al incorporar la tecnología, su organización. Baltodano y Badilla (2009) aseguran que “La administración moderna aporta a la gerencia

educativa todos los conceptos del proceso administrativo, a saber: planeación, organización, dirección, integración de personal y control, pero también, conceptos relevantes que se integran en el proceso administrativo” (p.148).

La gestión moderna, ofrece diversos aportes que enriquecen la forma como se implementa el proceso educativo, los autores Baltodano y Badilla (2009) exponen cinco aportes principales: el comportamiento organizacional, planeación estratégica, el empoderamiento (*empowerment*), el *benchmarking* y la calidad total; estos se desarrollan en la siguiente figura:

Figura 2

Aportes de la Gestión Moderna a la educación

Comportamiento Organizacional: campo de estudio que investiga las repercusiones que los individuos, los grupos y la estructura producen en el comportamiento de las organizaciones, con el propósito de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de una organización.

Planeación estratégica: proceso amplio de adaptación organizacional que implica aprobación, toma de decisiones y evaluación.

Empoderamiento (*empowerment*): *Facultar a los colaboradores, liberar el conocimiento y la energía de los docentes y administradores para que compartan información y tomen decisiones eficaces en equipo.*

Benchmarking: Captar las mejores ideas, prácticas, procedimientos, estrategias y técnicas que utilizan otras empresas, preferiblemente líderes y que han sido exitosas, implica compararse con esas empresas o instituciones e implantar, en nuestra organización las que mejor se adapten.

Calidad total para la educación: Asegurar que las tareas se realizan de manera correcta desde el principio, asociándose, intrínsecamente, con la idea de una *cultura de calidad*, lo que implica la responsabilidad de todos los actores de la organización.

Nota: A partir de Baltodano y Badilla (2009).

Estos aportes que ofrece la gestión moderna son rescatados por diferentes autores, Huh, et al., (2014) citados por López (2019), hacen referencia a las características del líder que influyen en el comportamiento organizacional “lo que se traduce en generación de eficacia colectiva, a

través de alguna de sus fuentes, influyendo de esta manera en los resultados del grupo” (p. 68). Así mismo Baltodano y Badilla (2009), mencionan que el comportamiento organizacional “busca estudiar el impacto del comportamiento de las personas sobre el rendimiento de la organización, la satisfacción laboral y la rotación del personal (...) se debe hacer con calidad (...) y parte de los administradores y su forma de actuar en la institución” (p.150)

Los mismos autores llegan a la conclusión de que el comportamiento organizacional “se preocupa por los individuos, los grupos y la estructura organizacional y cómo esa interrelación puede impactar el rendimiento.” (p. 157)

Así mismo Chiavenato (2017), menciona que “El comportamiento organizacional es un área de estudio que trata del comportamiento individual de las personas, e incluye temas variados, como personalidad, actitudes, percepción, aprendizaje, motivación y satisfacción en el trabajo.” (p. 4)

En cuanto al planeamiento estratégico, Bonatti (2020), explica que es el que realizan los dueños, socios y directivos de una organización, y en general son de largo plazo dado que, además establecer los valores, la visión y la misión, se encargan de marcar los objetivos generales de la entidad (pp. 111-113). Así mismo Chiavenato (2002) citado por Baltodano y Badilla (2009) mencionan que la “planeación es la función administrativa que define objetivos y decide sobre los recursos y tareas necesarios para alcanzarlos adecuadamente.” (p. 151)

Los mismos autores concluyen que en la planeación estratégica hay que tener un rumbo, una direccionalidad y metas que se pretende llegar, los participantes de institución educativa junto con el administrador educativo son los responsables de definir estas metas, de forma estratégica que lleven a la institución a mayores estándares de calidad. Así mismo afirman,

Esta claridad de las metas permite elaborar los planes institucionales con un verdadero valor para la toma de decisiones, y no sólo como instrumentos para justificar acciones de corto plazo. Para que esas metas sean estratégicas se debe estudiar el entorno externo e interno y seleccionar las alternativas viables, para cumplir con la misión y visión. (p. 157)

López (2019) menciona el empoderamiento, como una “habilidad del liderazgo estratégico que busca empoderar a otros para crear un cambio estratégico y un futuro viable para la organización” (p. 67), Chemers, et al., (2000), citados por López (2019), afirman “los líderes que generan mayor confianza son más persuasivos y capaces de empoderar a sus subalternos para que asuman un enfoque positivo” (p. 69).

Así mismo Baltodano y Badilla (2009), citan a Jofré (1999), quién expresa que el empoderamiento “se basa en dos columnas: un fuerte cambio en el pensamiento directivo y la creación de un clima que permita un alto grado de compromiso empleado con su organización.” (p. 153)

Según Alvariño, Arzola, Brunner, Recart y Vizcarra (2001), mencionados por López (2019), “el *benchmarking* de la gestión como modelo para las escuelas, es una de las iniciativas desarrolladas que incide directamente en el mejoramiento de la gestión de las organizaciones educativas” (p. 45). Es importante rescatar lo que Rhonda (2004), considera sobre *benchmarking* en educación: “No es copiar...debe ser adaptada a la realidad de cada organización educativa, se trata de encontrar información para mejorar, el benchmarking es aprender mediante participación” (p. 36). Así mismo Baltodano y Badilla (2009) citan a Jofré (1999), quien define que “*Benchmarking* significa punto de referencia. Se trata justamente de eso, de buscar puntos de referencia exitosos en el entorno para compararlos con los nuestros y, si son útiles para nuestra organización, adaptarlos y si es posible mejorarlos.” (p. 154)

En cuanto al aporte de calidad total, López (2019), afirma “cuando nos referimos a calidad de la gestión educativa (...) nos referimos a la incorporación de los parámetros de eficiencia y eficacia en el análisis de las organizaciones educativas” (p. 48). Así mismo Jofré (1999), citado por Baltodano y Badilla (2009), señala que “la calidad significa ofrecer a bajo costo productos o servicios confiables que satisfagan a los clientes, creando un compromiso con la innovación y mejora continua con la empresa (...) la calidad debe ser permanente.” (p. 155)

Estos aportes de la administración moderna para la educación deben ser seleccionados por el gestor educativo, tomando en cuenta su entorno y las necesidades de la institución, así es como Baltodano y Badilla (2009) aseguran que “la administración moderna ayuda a realizar una mejor gestión (...)” (p. 156).

6. Competencias desde los aportes de la Gestión Moderna

Los constantes cambios del sistema educativo exigen nuevas formas de gestión, por lo tanto, desarrollar competencias personales y profesionales, responde a las prácticas de gestión moderna y a las exigencias y retos de la sociedad actual. Para Véliz, Jorna y Berra (2016)

Las competencias han surgido en un mundo capitalista y globalizado, para la creación de una fuerza de trabajo flexible y móvil que aumente la competitividad y la productividad

(...) por lo que los modelos no deben ser copiados, sino analizados para tomar lo positivo de ellos y que se ajuste a las condiciones de cada país. (p. 7)

El término competencia proviene del latín *competeré*, palabra que se relaciona con el aspirar e ir al encuentro de algo. Luego derivó en *competer*: incumbir, pertenecer, estar investido de autoridad para ciertos asuntos, en la actualidad se utiliza el término *competente* que define a la persona que se desenvuelve con eficacia. Es importante reorganizar las características y el papel del gestor educativo, basadas en competencias que le permitan, enfrentar y obtener resultados positivos en el centro educativo, ante las nuevas demandas de una sociedad cambiante. La OEA-MEP (2006), citado por Venegas (2011), afirma:

En un centro educativo cuya gestión se basa en competencias, se estrecha la relación entre escuela y comunidad, se disfruta de la autonomía necesaria y se proporcionan todas las condiciones para que se aplique una gestión y planificación del currículo con carácter gerencial y de liderazgo. (p. 11)

Para el desarrollo de las competencias y el mejoramiento del proceso educativo, es indispensable la función y responsabilidad del docente, por lo tanto, es una exigencia desarrollar competencias para obtener como resultado un proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad que responda a los requerimientos de la sociedad actual. (Elizondo y Mora 2011, citado por Venegas 2011).

Se define competencias como características permanentes de la persona, que se manifiestan al ser ejecutadas en una tarea o al realizar un trabajo. “Las competencias están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, labor o de otra índole, además tiene una relación causal con el rendimiento laboral y pueden ser generalizables a más de una actividad” (Venegas, P. 2011).

Así mismo Flores y Guisepe (2016), rescatan a McClelland (1973) quien establece “que competencia es la destreza, la sabiduría y la facultad para desempeñar eficazmente las diversas tareas que la vida presenta.” (p.5). Por tal efecto, se proponen las competencias como práctica de gestión moderna en un mundo acelerado que busca la eficacia de las personas, seres integrales, inmersos en la sociedad, con características y habilidades demandantes de mayores recursos, por lo que Véliz, Jorna y Berra (2016), coinciden en definir las competencias:

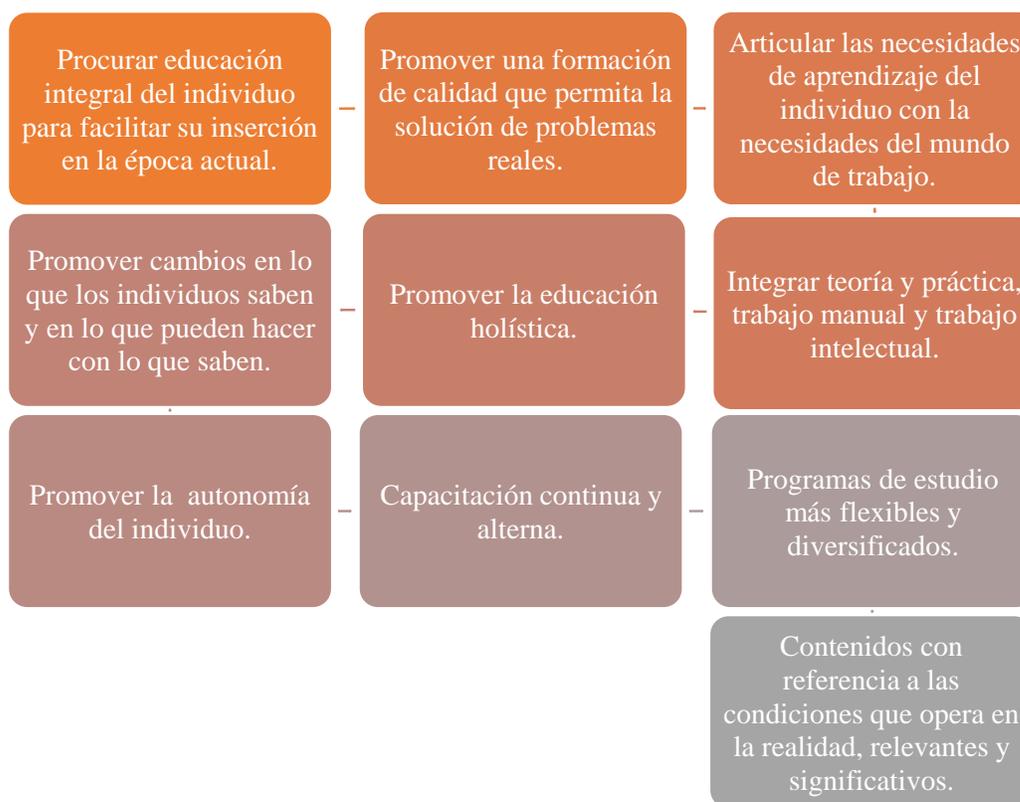
Como el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que se ponen en funcionamiento en un contexto laboral determinado a fin de solucionar un problema concreto; es decir, donde intervienen capacidades socio-afectivas, cognoscitivas,

psicológicas, sensoriales y motoras aplicadas en la solución de un determinado problema de la práctica social, en un contexto específico. (p. 4)

Algunos de los propósitos de las competencias en la gestión de la educación, son desarrollados por Sagastizabal, Perlo, Pivetta y San Martín (2006), citados por Venegas (2011) y se muestran en la siguiente figura. (pp. 15-16)

Figura 3

Propósitos de las competencias en la gestión educativa



Nota: A partir de Sagastizabal, Perlo, Pivetta y San Martín (2006), citado por Venegas (2011).

Es indispensable en la gestión involucrar a la comunidad educativa, para desarrollar competencias que ofrezcan beneficios al sistema educativo, Venegas (2011) resalta que “La administración de la educación en el contexto de la gestión de la educación basada en competencias, está directamente relacionada con el mejoramiento de la calidad de la educación (...)” (p.21).

Con el fin de garantizar su idoneidad permanente, el administrador educativo debe mantener actualizados los conocimientos y técnicas propias de su especialidad, así como el desarrollo de nuevas competencias (Manual descriptivo de clases de puestos docentes pp. 84-55), en el siguiente cuadro se describen las características personales de los directores de Enseñanza Preescolar según el Servicio Civil.

Tabla 1

Características personales de los directores de Enseñanza Preescolar según el Servicio Civil

Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Habilidad para la comunicación oral y escrita - Capacidad analítica - Habilidad para redactar - Habilidad para organizar y dirigir el trabajo de personal subalterno - Iniciativa - Creatividad - Habilidad para adaptarse y tolerar la crítica - Habilidad para resolver situaciones imprevistas y trabajar bajo presión 	<ul style="list-style-type: none"> - Discreción con respecto a los asuntos que se le encomienden por la información confidencial y los casos particulares que conoce - Trato amable con superiores, compañeros y usuarios - Toma acertada de decisiones - Presentación personal acorde con las actividades que desarrolla

Nota: Manual descriptivo de clases de puestos docentes citado por Chaves (2012) (pp. 22-23)

De esta manera, se presenta como referencia de las prácticas de gestión moderna, basada en competencias descritas por diferentes autores, desde los aportes de la gestión moderna (comportamiento organizacional, planeación estratégica, el empoderamiento *empowerment*, el *benchmarking* y la calidad total), que se muestran en la siguiente tabla y se describen más a fondo a continuación:

Tabla 2

Competencias personales que se requieren para realizar prácticas de gestión moderna desde sus aportes

Aportes de la gestión moderna	Competencias personales	Descripción
Comportamiento organizacional	Administración de sí mismo	Identificar y utilizar plenamente sus puntos fuertes, pero también aceptan y tratan de mejorar sus puntos débiles. Warren (s.f.) citado por Chiavenato (2014)
	Comunicación	Se comunica con claridad y precisión. Mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión. Es hábil explicando las razones que le han llevado a tomar una decisión. Teixidó (2008) citado por Mora (2016) Por medio de la comunicación se puede producir la coordinación, establecer y difundir los objetivos de la institución educativa, desarrollar planes institucionales, crear el clima de participación, verificar el desempeño de los docentes. Baltodano y Badilla (2009)
Planeación estratégica	Trabajo en Equipo	Fomenta la comunicación, la colaboración y la confianza mutua entre los miembros del equipo directivo y del equipo docente. Plantea el trabajo individual en función de su contribución al logro de un objetivo común. Resuelve los conflictos que se crean dentro del equipo. Comparte los resultados con los demás. Teixidó (2008) citado por Mora (2016)

Empoderamiento <i>Empowerment</i>	Liderazgo	<p>Inspirar, dirigir, inspirar confianza y apoyo necesarios para alcanzar algún objetivo y alcanzar las metas de la organización.</p> <p>Benavides (2014)</p> <p>El liderazgo consiste en la habilidad de anticipar, preparar y lograr una posición futura, movilizand los recursos y energías para lograr el éxito a futuro Wheeler (2008) citado por López (2019)</p> <p>El liderazgo significa convencer, persuadir y orientar más que imponer o amenazar.</p> <p>Baltodano y Badilla (2009)</p>
	Confianza	<p>Se refleja en la coherencia de propósito y en el trato que brindan a todos en general. Incluso cuando las personas no están de acuerdo con lo que dicen o hacen los líderes, los admiran por la coherencia de sus objetivos y propósitos. Warren (s.f.) citado por Chiavenato (2014)</p>
Benchmarking	Aprendizaje continuo	<p>Aprender a aprender, leer, tener contacto con otros profesionales y renovarse continuamente para no volverse obsoleto.</p> <p>Chiavenato (2014)</p>
Calidad total	Compromiso	<p>Se aprende a nutrir un sentido de compromiso cuando desarrollan imágenes del futuro que pretenden crear y los principios y las prácticas orientadas que esperan alcanzar. Chiavenato (2014)</p>
	Innovación e Iniciativa	<p>Modifica y cambia sustancialmente la manera de realizar el trabajo, repercute enormemente en las formas</p>

		<p>organizacionales tradicionales y, por consiguiente, mejora el desempeño de la organización y hace que ésta sea extremadamente exitosa. Chiavenato (2014)</p> <p>La innovación lleva implícita la idea de cambio, para que la misma sea efectiva requiere de múltiples factores entre los que destaca el papel de los directivos y docentes quienes deben velar por el mejoramiento de la organización educativa.</p>
	Control	<p>Verifica que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y órdenes dadas. Abarca et al. (2013)</p> <p>El control tiene su fundamento en las posibilidades de medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que las actuaciones se ajusten a lo planeado. Villalta (2000) citado por Baltodano y Badilla (2009)</p>

Nota: A partir de Warren (s.f.) citado por Chiavenato (2014), Teixidó (2008) citado por Mora (2016), Benavides (2014), Wheeler (2008) citado por López (2019), Chiavenato (2014), Abarca et al. (2013).

Tabla 3

Competencias profesionales que se requieren para realizar prácticas de gestión moderna, desde sus aportes

Aportes de la gestión moderna	Competencias profesionales	Descripción
Comportamiento organizacional	Gestión del cambio	Gerente con capacidad flexible, multidisciplinar, como gestor y negociador

		capaz de adaptarse al entorno y sus constantes transformaciones. Ospina et al. (2017)
Planeación estratégica	Toma de decisiones	Selección de un curso de acción entre varias alternativas. Koontz (2017)
	Dirección	Actividad permanente que implica tomar decisiones y traducirlas en órdenes e instrucciones específicas y generales, así como asumir el liderazgo de la empresa. Luther (1892-1993) citado por Chiavenato (2014)
Empoderamiento <i>Empowerment</i>	Capacidad para delegar	Formalizar procesos de delegación de funciones, planificados y programados, para que se ejecuten determinados trabajos dentro de límites de responsabilidad establecidos de común acuerdo. García et al. (2002) citado por Mora (2016)
	Dirección de Equipos de Trabajo	Administrar las actividades de otras personas, mandar, influir y motivar a las partes involucradas. Abarca et al. (2013)
	Negociación	Tomar decisiones conjuntas cuando las partes implicadas tienen preferencia o intereses diferentes. Chiavenato (2014)
	Organización	Establece claramente los objetivos. Delimita funciones, tareas y responsabilidades aprovechando los valores de las personas. Coordina y supervisa el trabajo realizado por las diversas unidades: ciclos, departamentos, comisiones. Teixidó (2008) citado por Mora (2016)

<i>Calidad total</i>	Resolución de conflictos	Identificar las dificultades, analizar y ponderar las diversas alternativas. Elaborando y proponiendo estrategias de actuación oportunas en el tiempo. García et al. (2002) citado por Mora (2016)
	Planificación	Base de todas las funciones gerenciales, consiste en seleccionar misiones y objetivos y decidir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionan un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados. Koontz (2017) Primera función administrativa, y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional y decide sobre los recursos y tareas necesarios para alcanzarlos de manera adecuada. Chiavenato (2002) citado por Baltodano y Badilla (2009)

Nota: A partir de Ospina et al. (2017), Koontz (2017), Chiavenato (2014), García et al. (2002), Abarca et al. (2013), Teixidó (2008) citado por Mora (2016).

Garbanzo y Orozco (2010) mencionan que “La sociedad del conocimiento, como se le denomina hoy, necesita sistemas educativos con capacidad para aprender y desarrollar nuevas competencias” (p.18).

Partiendo de esta selección de competencias profesionales y personales, para realizar prácticas de gestión moderna, se convierten en aportes estratégicos para las organizaciones educativas. Las competencias desde el comportamiento organizacional, podrá mejorar la eficacia de la organización educativa, la planeación estratégica es fundamental para la toma de decisiones y la evaluación, el empoderamiento aporta trabajo en equipo y liberar la capacidad de liderar, en cuanto al benchmarking posibilita la comparación para el crecimiento y que puedan alcanzar los

objetivos y por último la calidad total para la educación involucra la interacción entre las personas con el fin de ofrecer calidad educativa.

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

1. Presentación

En este cuarto capítulo se desarrolla la metodología de la investigación, en dicho apartado se aborda específicamente el enfoque de la investigación, el tipo de diseño de investigación que la sustenta, el método de investigación, la matriz de operacionalización metodológica, las técnicas e instrumentos de investigación para la recolección de información, procedimiento de análisis, la población y muestra de participantes en la investigación, los procedimientos de recopilación de información, además, los alcances y limitaciones para la aplicación de la investigación.

2. Enfoque y tipo de Investigación

Esta investigación se realiza desde el enfoque cualitativo, dado que pretende realizar un análisis de las prácticas de gestión moderna que implementan los administradores de la educación de los Centros Educativos Jardín de niños Valencia y Jardín de niños María Jiménez Ureña y las competencias personales y profesionales que requieren para hacerlo, se enfoca en obtener datos, las experiencias, pensamientos, criterios profesionales, lo que perciben los directores y docentes de dichas instituciones sobre las competencias personales y profesionales que necesita un administrador educativo para las prácticas de gestión moderna.

Así mismo, desde el enfoque cualitativo, se podrá conocer en este caso sobre las competencias personales y profesionales que requiere un administrador educativo para las prácticas de gestión moderna, esto desde la interacción individual y grupal, en un contexto en común; como lo describe Hernández, Fernández y Baptista (2014) el enfoque cualitativo se caracteriza por “comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (p. 358).

El tipo de investigación que sustenta el estudio es el diseño fenomenológico, Hernández et al., (2014), mencionan que “primero, se identifica el fenómeno y luego se recopilan datos de las personas que lo han experimentado, para finalmente desarrollar una descripción compartida de la esencia de la experiencia de todos los participantes” (p. 493).

Se utiliza este tipo de investigación ya que el propósito se enfoca en explorar y describir desde la perspectiva de todos los participantes y según sus vivencias, las prácticas de gestión moderna identificadas que requiere el administrador y las competencias personales y profesionales que requieren para hacerlo.

Las premisas principales que fundamentan el diseño fenomenológico, según Creswell (2013), Mertens (2010) y Álvarez-Gayou (2003), citados por Hernández et al., (2014), es describir y entender los fenómenos partiendo desde el punto de vista de cada participante, para luego construir una perspectiva colectiva y así contextualizar las experiencias desde el momento y lugar en que sucedieron, con las personas que lo vivieron en un determinado contexto.

En la fenomenología intervienen dos enfoques, el hermenéutico y el empírico, según el mismo autor la fenomenología hermenéutica interpreta la experiencia humana y la vida, y la fenomenología empírica se enfoca más en describir las experiencias de los participantes y menos en la interpretación del investigador, por lo tanto, al final lo que se presentará es una descripción de las experiencias comunes y diferentes de los participantes.

3. Técnicas e Instrumentos de investigación

Lo que busca un estudio cualitativo es obtener datos con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento. La entrevista semiestructurada y el grupo de enfoque son los medios que permiten obtener la información que sustenta la presente investigación.

La entrevista semiestructurada según Hernández et al., (2014), “(...) se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información, y se van estructurando conforme avanza el trabajo de campo” (p. 403). Para este estudio, se ajusta la entrevista semiestructurada, ya que las preguntas son abiertas y neutrales, pretende obtener perspectivas, experiencias y opiniones detalladas de los participantes en su propio lenguaje.

La entrevista será aplicada a las directoras y docentes del Jardín de niños Valencia y el Jardín de niños María Jiménez Ureña. Además, será empleado para recopilar la perspectiva y conocimiento de los participantes en cuanto a las competencias personales y profesionales que consideran poseen las administradoras de la educación en cuanto a las prácticas de gestión moderna.

Otro instrumento son las sesiones en profundidad o grupo de enfoque, estos se utilizan en la investigación cualitativa en todos los campos del conocimiento. Para Morgan (2008) y Barbour (2007) citados por Hernández et al., (2014) los grupos de enfoque “más allá de hacer la misma

pregunta a varios participantes, su objetivo es generar y analizar la interacción entre ellos y cómo se construyen grupalmente significados” (p. 408).

El grupo de enfoque se va a realizar con 10 docentes del Jardín de niños Valencia y así poder conocer las opiniones, los puntos de vista de cada participante según sus experiencias en la labor docente y las competencias personales y profesionales que reconocen en el administrador educativo como prácticas de gestión moderna.

4. Fases del trabajo de investigación

4.1 Fase 1: Anteproyecto. Se presenta el anteproyecto con el problema, los objetivos, características de los centros educativos, las investigaciones nacionales e internacionales que han desarrollado el tema, el marco teórico que los sustenta, el enfoque, tipo de investigación, la matriz operacional, recopilación y análisis sobre el tema de estudio.

4.2 Fase 2: Creación y aplicación de los instrumentos. Se crean los instrumentos, luego se aplica una prueba para ver su pertinencia, para luego elaborar la versión final del instrumento que se va a aplicar. En esta fase es importante conseguir el permiso de las autoridades correspondientes para poder aplicar los instrumentos, además de coordinar los medios, el tiempo y el lugar donde se va a aplicar.

4.3 Fase 3: Análisis de la información y conclusiones. Se sintetiza los principales hallazgos del estudio sobre las prácticas de gestión moderna del administrador educativo y las competencias personales y profesionales que requieren para hacerlo y así poder codificar, limpiar e insertarlos en una matriz toda la información recolectada, de los instrumentos aplicados para poder analizar y dar respuesta a los objetivos del estudio.

5. Población y muestra

La población de este estudio comprende a la directora y personal docente del Jardín de niños Valencia, al igual que el Jardín de niños María Jiménez Ureña. Para Lepkowski (2018) citado por Hernández et al., (2014) “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 174).

De esta población se seleccionó una muestra por conveniencia, con la cual se va a trabajar. La muestra la componen las directoras de los centros educativos para poder tener un punto de comparación de la gestión que realizan ambos participantes. Del Jardín de niños Valencia se seleccionan 10 docentes para que brinden su opinión en el grupo focal y 5 del Jardín de niños Manuel María Jiménez Ureña para la entrevista virtual, acerca de las competencias personales y profesionales, que reconocen en el administrador educativo como prácticas de gestión moderna.

Para los mismos autores, la muestra es “(...) un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p. 175).

Tabla 4

Población y muestra

Institución	Población	Muestra
Jardín de niños Valencia	12 docentes	10 docentes
	1 directora	1 directora
Jardín de niños María Jiménez Ureña	15 docentes	5 docentes
	1 directora	1 directora

Nota: Los datos son tomados del registro de personal de los centros educativos para el año 2022.

6. Procedimiento de recopilación de información

Para recopilar la información se solicitó de forma escrita y verbal el permiso de las directoras de los centros educativos de preescolar, las mismas ofrecieron su apoyo para la investigación y la apertura para la aplicación de los instrumentos necesarios, que ayuden a dicha investigación en cuanto a las competencias de un administrador educativo para una gestión moderna.

Debido a la emergencia nacional que atraviesa el país, por la pandemia producto del virus SAR-COVID 19, las entrevistas serán aplicadas por medio de la aplicación de Microsoft Teams, con el Jardín de niños María Jiménez Ureña y el grupo focal de forma presencial con los protocolos pertinentes en el Jardín de Niños Valencia.

7. Consideraciones éticas

Dentro de esta investigación, para la recopilación de información se contará con un consentimiento informado en el cual se explica a los participantes su anonimato, así como la confidencialidad de la información proporcionada, es decir, que la información sólo se tomará en cuenta para la investigación en cuestión. Este consentimiento se informa previo a realizar las entrevistas semiestructuradas con cada participante, considerando el uso de medios virtuales debido a la situación de salud que enfrenta el país.

8. Análisis de la información

La información se va a analizar a través del método de triangulación, según Hernández y Mendoza (2018), para la triangulación de datos es necesario la “utilización de diferentes fuentes y métodos de recolección.” (p. 418).

Se utilizará la información aportada por las distintas fuentes e instrumentos aplicados a los directores y docentes de las dos instituciones. En esta etapa se va a validar, complementar y enriquecer la información derivada de los procesos cualitativos utilizados en las distintas etapas de investigación.

8.1 Matriz operacional de los objetivos

Objetivo General
Analizar la incidencia de las competencias personales y profesionales para la implementación de prácticas de gestión moderna por parte de las personas administradoras de la educación de los Centros Educativos Jardín de Niños Valencia y Jardín de Niños María Jiménez Ureña de la Dirección Regional de Educación de Desamparados en el año 2022.
Objetivos Específicos
Describir las prácticas de gestión moderna que implementan las personas administradoras de la educación de los Centros Educativos Jardín de Niños Valencia y Jardín de Niños María Jiménez Ureña.
Categoría de análisis
Prácticas de gestión moderna:
1. Comportamiento organizacional

<ol style="list-style-type: none"> 2. Planeación estratégica 3. Empoderamiento 4. Benchmarking 5. Calidad total 			
Conceptualización			
<p>La gestión moderna, se define por Collado (2012) como la capacidad de “(...) reconocer y potenciar las cualidades y capacidades de sus miembros, de implicar a sus alumnos y sus familias para que todos se conviertan en el motor de los cambios de un centro” (p. 31).</p>			
Definición Operacional			
<p>Se refiere a los aportes que se realizan en la práctica de gestión para reconocer y potenciar las cualidades y capacidades de los miembros de un centro educativo para que sean motor de cambio.</p>			
Indicadores			
Instrumento			
Muestra			
<p>Comportamiento organizacional:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ausentismo 2. Rotación 3. Satisfacción en el trabajo 4. Individualidad 5. Cohesión de grupo 6. Comunicación 7. Aprendizaje 	Entrevista	Directora Docentes	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Asesora y orienta al personal docente acerca de las tareas que realizan? ¿En qué métodos, técnicas y procedimientos pedagógicos las asesora y orienta? 2. ¿Qué tipo de retroalimentación brinda? ¿Qué canal utiliza para retroalimentar la labor docente? 3. ¿Cada cuánto realiza modificaciones en la

			<p>asignación de grupos? ¿Qué reacciones recibe del personal docente?</p> <p>4. ¿El personal docente es capaz de manifestar insatisfacción ante su persona? ¿Qué gestiones realiza ante estas manifestaciones?</p> <p>5. ¿Está el personal docente motivado? ¿Cómo lo determina?</p> <p>6. ¿Cómo se potencian las cualidades y capacidades de los miembros del centro educativo?</p> <p>7. ¿Favorece los procesos de trabajo en equipo o trabajo colaborativo? ¿Qué actividades implementa para promover el trabajo en equipo o trabajo colaborativo?</p>
<p>Planeación estratégica:</p> <p>1. Instrumentos</p> <p>2. Proceso</p> <p>3. Toma de decisiones</p> <p>4. Evaluación</p> <p>5. Responsable</p>	Entrevista	Directora Docentes	<p>1. ¿Considera que planea estratégica? ¿Cuál es el proceso e instrumentos que utiliza para planear de forma estratégica? ¿Por cuánto tiempo lo planea?</p>

<p>6. Duración</p> <p>7. Valores</p> <p>8. Visión, Misión</p> <p>9. Objetivos</p>			<p>2. ¿Cómo es el proceso de planeación? ¿Cuánto tiempo dedica a la planeación estratégica?</p> <p>3. ¿Evalúa los resultados de la planeación realizada por su persona? ¿Qué instrumentos utiliza?</p> <p>4. ¿Quién es el responsable de la planeación estratégica de la organización educativa?</p> <p>5. ¿Por cuánto tiempo se realiza la planeación de la organización educativa?</p> <p>6. ¿Cuáles son los valores que predominan en su organización educativa?</p> <p>7. ¿Cuál es el proceso que implementa para definir la misión, la visión y los objetivos de la organización?</p> <p>8. ¿Qué acciones se realizan para el cumplimiento de las metas de la organización educativa?</p>
<p>Empoderamiento:</p> <p>1. Participación</p> <p>2. Trabajo en equipo</p>	<p>Entrevista</p>	<p>Directora Docentes</p>	<p>1. ¿Cómo definiría la participación del docente en la organización educativa,</p>

<p>3. Toma de decisiones</p> <p>4. Capacitaciones</p>			<p>es activa o inactiva? Explique.</p> <p>2. ¿Se brindan espacios para la capacitación docente? ¿Estas capacitaciones responden a los intereses y necesidades del docente?</p> <p>3. ¿Se realizan espacios para que las docentes puedan tener retroalimentación y compartir sus conocimientos y experiencias de aula?</p> <p>4. ¿Qué experiencias se brindan para fortalecer el trabajo en equipo?</p>
<p>Benchmarking:</p> <p>1. Captar mejores ideas</p> <p>2. Comparación</p> <p>3. Participación</p>	Entrevista	Directora Docentes	<p>1. ¿Se involucra la institución con otras organizaciones educativas para el mejoramiento de la gestión? (trabajo en redes)</p> <p>2. ¿Qué estrategias utilizan para involucrarse con otras organizaciones educativas para el mejoramiento de la gestión?</p> <p>3. ¿Considera necesario e importante que la organización educativa,</p>

			<p>trabaje en conjunto con otras organizaciones educativas de la comunidad?</p> <p>4. ¿Qué estrategias se utilizan para reconocer las fortalezas y debilidades de la organización educativa?</p>
<p>Calidad total para la educación:</p> <p>1. Productividad (eficiencia y eficacia)</p> <p>2. Comunidad</p>	Entrevista	Directora Docentes	<p>1. ¿Los docentes reconocen los objetivos de la organización educativa? ¿Cómo transmite los objetivos institucionales al personal docente?</p> <p>2. ¿Qué herramientas utiliza para verificar que los objetivos institucionales se logran?</p> <p>3. ¿Cómo se involucra la comunidad educativa en la cultura de calidad?</p> <p>4. ¿Qué herramientas utilizan para el proceso de autoevaluación de la calidad del servicio educativo brindado?</p>

Objetivos Específicos

Identificar las competencias personales y profesionales que poseen las personas administradoras de la educación necesarias para las prácticas de gestión

moderna en los Centros Educativos Jardín de Niños Valencia y Jardín de Niños María Jiménez Ureña.

Categoría de análisis

Competencias personales y profesionales.

Gestión del cambio, administración de sí mismo, toma de decisiones, capacidad para delegar, aprendizaje continuo, resolución de conflictos, confianza, compromiso, dirección, dirección de equipos de trabajo, innovación e iniciativa, liderazgo, negociación, planificación, organización, trabajo en equipo, control, coordinación.

Conceptualización

Competencias

Para Véliz, Jorna y Berra (2016)

Las competencias son un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que se ponen en funcionamiento en un contexto laboral determinado a fin de solucionar un problema concreto; es decir, donde intervienen capacidades socio-afectivas, cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras aplicadas en la solución de un determinado problema de la práctica social, en un contexto específico (p. 4).

Entre las competencias profesionales y personales, se encuentran:

Gestión del cambio: Ser flexible ante los cambios.

Administración de sí mismo: Reconocer sus habilidades y debilidades.

Toma de decisiones: Reconocer la decisión más eficiente para la organización.

Capacidad para delegar: Reconocer las capacidades de los demás.

Aprendizaje continuo: Reconocer la importancia de seguir aprendiendo.

Resolución de conflictos: Facilitar la interacción entre las personas.

Confianza: Seguridad al visualizar la organización.

Compromiso: Crear oportunidades para la comunidad educativa.

Dirección: Ser líder.

Dirección de equipos de trabajo: Organizar a la comunidad educativa.

Innovación e iniciativa: Adaptarse a nuevas exigencias de la sociedad.

Liderazgo: Ser inspiración para los demás.

Negociación: Lograr acuerdos.

Planificación: Enfocar lo que se quiere lograr.

Organización: Reconocer cualidades de su equipo de trabajo.

Trabajo en equipo: Tomar en cuenta las capacidades de los demás.

Control: Seguimiento al trabajo de las personas involucradas.

Coordinación: Reconoce las prioridades.

Definición Operacional

Se refiere al conjunto de habilidades, conocimientos, actitudes, valores y características permanentes que requiere un administrador educativo y que pone en práctica para solucionar un problema en concreto, en busca de la calidad educativa, y a través de sus capacidades, socio-afectivas, cognoscitivas, psicológicas, dentro de un contexto determinado. Entre las competencias se destacan:

Gestión del cambio, Administración de sí mismo, Toma de decisiones, Capacidad para delegar, Aprendizaje continuo, Resolución de conflictos, Confianza, Compromiso, Dirección, Dirección de equipos de trabajo, Innovación e iniciativa, Liderazgo, Negociación, Planificación, Organización, Trabajo en equipo, Control, Coordinación.

Indicadores	Instrumento	Muestra	
Comportamiento organizacional: - Administración de sí mismo - Gestión del cambio. - Comunicación	Entrevista Grupo de enfoque	Directoras Docentes	1. ¿Qué fortalezas reconoce en usted como administradora de la educación? 2. ¿Se considera usted flexible ante los cambios? 3. ¿Cómo es su adaptación y actitud ante los cambios constantes que requiere

			<p>una organización educativa?</p> <p>4. ¿Cuál es el medio oficial de comunicación en la organización educativa?</p> <p>5. ¿Quién es la persona encargada de informar al personal docente?</p> <p>6. ¿Por medio de cuáles vías o canales suele comunicarse su personal docente con su persona?</p> <p>7. ¿Qué estrategias realiza en la organización educativa para afianzar los procesos de comunicación?</p>
<p>Planeación estratégica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en Equipo - Toma de decisiones - Dirección 	<p>Entrevista</p> <p>Grupo de enfoque</p>	<p>Directoras</p> <p>Docentes</p>	<p>1. ¿Considera usted el trabajo en equipo cómo prioridad?</p> <p>2. ¿En la planeación estratégica, considera primordial la toma de decisiones? ¿Cómo beneficia esto la planeación estratégica?</p> <p>3. ¿Qué estrategias aplica para la toma de decisiones? ¿Cómo da las órdenes o instrucciones luego de la toma de decisiones?</p>

<p>Empoderamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Confianza - Capacidad para delegar - Dirección de equipos de trabajo - Negociación - Organización 	<p>Entrevista Grupo de enfoque</p>	<p>Directoras Docentes</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué beneficios otorga la negociación y la confianza que se le brinda al personal docente y administrativo? 2. ¿En qué momentos considera importante y necesario delegar responsabilidades al personal docente y administrativo? 3. ¿En su ausencia, hay personal que colabora para que el centro educativo funcione con normalidad?
<p>Benchmarking:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprendizaje continuo 	<p>Entrevista Grupo de enfoque</p>	<p>Directoras Docentes</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué valor tiene para usted el aprendizaje continuo? ¿Cómo el aprendizaje continuo brinda crecimiento a la organización educativa? 2. ¿Qué fortalezas reconoce en usted, para aprender de otras organizaciones? 3. ¿Cómo puede ayudar a los miembros de la organización educativa, para que puedan actualizarse?

<p>Calidad Total</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compromiso - Innovación e iniciativa - Control - Resolución de conflictos - Planificación 	<p>Entrevista</p> <p>Grupo de enfoque</p>	<p>Directoras</p> <p>Docentes</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo implementa la innovación en su organización educativa? ¿Ha desarrollado algún proyecto e iniciativa en los últimos períodos? 2. ¿Cómo puedes ayudar a tu equipo a desarrollar unas técnicas de negociación que les ayude a resolver conflictos? 3. ¿Qué tan comprometida se encuentra con la organización educativa?
--	---	-----------------------------------	---

Objetivos Específicos

Determinar la incidencia de las competencias personales y profesionales encontradas de las personas administradoras de la educación de los Centros Educativos Jardín de Niños Valencia y Jardín de Niños María Jiménez Ureña para la implementación de prácticas de gestión moderna.

Categoría de análisis

Incidencia de las competencias personales y profesionales para la implementación de prácticas de gestión moderna.

Conceptualización

Incidencia

Influencia o repercusión (RAE, 2020)

Gestión moderna

Garbanzo y Orozco (2010) “la gestión moderna de la educación se caracteriza por un liderazgo centrado en lo pedagógico, así como en las nuevas competencias profesionales (...)” (p. 27).

Definición Operacional

Se refiere a la influencia de las competencias personales y profesionales para una gestión caracterizada por un liderazgo centrado en lo pedagógico.

Indicadores	Instrumento	Muestra
Competencias para la gestión de un liderazgo pedagógico.	Análisis Observación	Directoras Docentes

9. Alcances y limitaciones

Dentro de los alcances de la investigación se puede mencionar el acceso y la confianza de las administradoras de los centros educativos para llevar a cabo el objeto de estudio. Además, del aporte positivo para el crecimiento de los administradores educativos, según las competencias personales y profesionales en cuanto a la práctica de la gestión moderna.

Una de las limitaciones es la pandemia producto del virus responsable del SAR-COVID19 que se vive a nivel mundial, lo que limita la interacción de forma personal con las personas involucradas, además, del continuo cierre de las instituciones educativas y la interrupción del curso lectivo, por el mismo motivo. Por lo tanto, el único medio para desarrollar la investigación, la comunicación continua y la aplicación de instrumentos son las herramientas virtuales, mientras existan protocolos y lineamientos que las organizaciones educativas deban cumplir.

CAPÍTULO V. SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

1. Presentación

En este capítulo se desarrolla el análisis de los principales hallazgos del estudio sobre la incidencia de las competencias personales y profesionales de las personas administradoras de la educación en la implementación de prácticas de gestión moderna en los Jardines de Niños Valencia y María Jiménez Ureña de la Dirección Regional de Educación de Desamparados en el año 2022.

Este análisis se sustenta en la información recopilada de las entrevistas aplicadas a las directoras de los Jardines de Niños anteriormente mencionados, así como la entrevista aplicada a las docentes del Jardín de Niños María Jiménez Ureña y del grupo focal realizado con las docentes de Jardín de Niños Valencia.

Se inicia con la caracterización de la población participante, seguidamente se da el análisis de las categorías que responden a los objetivos de la investigación, las cuales se refieren a los aportes de las prácticas de gestión moderna que implementan las personas administradoras de la educación (comportamiento organizacional, planeación estratégica, empoderamiento, *benchmarking* y calidad total), así como las competencias personales y profesionales necesarias para el desarrollo de las prácticas de gestión moderna (gestión del cambio, administración de sí mismo, toma de decisiones, capacidades para delegar, aprendizaje continuo, resolución de conflictos, confianza, compromiso, dirección, dirección de equipos de trabajo, innovación e iniciativa, liderazgo, negociación, planificación, organización, trabajo en equipo, control y coordinación).

El análisis se realiza por medio de la triangulación de la información de acuerdo con la posición de los participantes y a la vez contrastar los datos obtenidos con la teoría. Así mismo, los hallazgos servirán de insumo para ser analizados desde la gestión moderna, con el objetivo de realizar recomendaciones que se estimen pertinentes.

2. Caracterización de la población

La población de estudio está conformada por dos administradores de la educación que laboran en Centros Educativos de Preescolar, de la Dirección Regional de Educación de Desamparados. En cuanto al último grado académico obtenido por los administradores de la educación, una ha alcanzado Maestría en Administración de la Educación y otra la Licenciatura

en Preescolar. Sobre el tiempo de servicio como Administradores de la Educación, una de ellas ha servido menos de cuatro años en Administración Educativa y más de 11 años como docente de Preescolar y la otra más de 10 años como Administradora Educativa.

En cuanto a los docentes que participaron en el estudio, de ellas 14 ostentan el grado de licenciatura y una posee maestría. En cuanto al tiempo de servicio, 13 docentes tienen más de 11 años de laborar como docentes de Educación Preescolar y dos entre 6 y 10 años de laborar como docentes de Educación Preescolar.

Sobre los niveles que imparten, 8 docentes están a cargo del nivel de Ciclo Materno Infantil (Grupo Interactivo II) y 7 docentes del Ciclo de Transición, de la misma región educativa.

Para finalizar esta caracterización, la Tabla 5 sintetiza los elementos que caracterizan a la población participante de este estudio, desarrollado en la Dirección Regional de Educación de Desamparados.

Tabla 5

Elementos que caracterizan a los participantes del estudio

Participantes/ Elementos	Grado académico		Tiempo de servicio		Ciclo que imparten actualmente	
	Licenciatura	Maestría	6 a 10 años	11 años o más	Materno Infantil (Interactivo II)	Transición
Administradoras de la Educación	1	1	-	2	-	-
Docentes de Educación Preescolar	14	1	2	13	8	7

Nota: Sustentado en entrevistas a administradores de la educación y docentes de Educación Preescolar de la Dirección Regional de Educación de Desamparados, año 2022.

3. Categorías de análisis

La interpretación y análisis de la información se hizo desde el enfoque cualitativo, por eso en esta sección se toma en cuenta datos, experiencias, pensamientos, criterios personales tanto de los administradores de la educación como de los docentes de Educación Preescolar, para luego realizar una triangulación de la información que brinda una importante objetividad y validez a los datos que se exponen.

Se organizó la información de acuerdo con las categorías definidas para esta investigación, contrastando la información obtenida en las diferentes técnicas de recolección aplicadas en el estudio de las incidencias de las competencias personales y profesionales de las personas administradoras de la educación en la implementación de prácticas de gestión moderna.

4. Aportes de las prácticas de gestión moderna

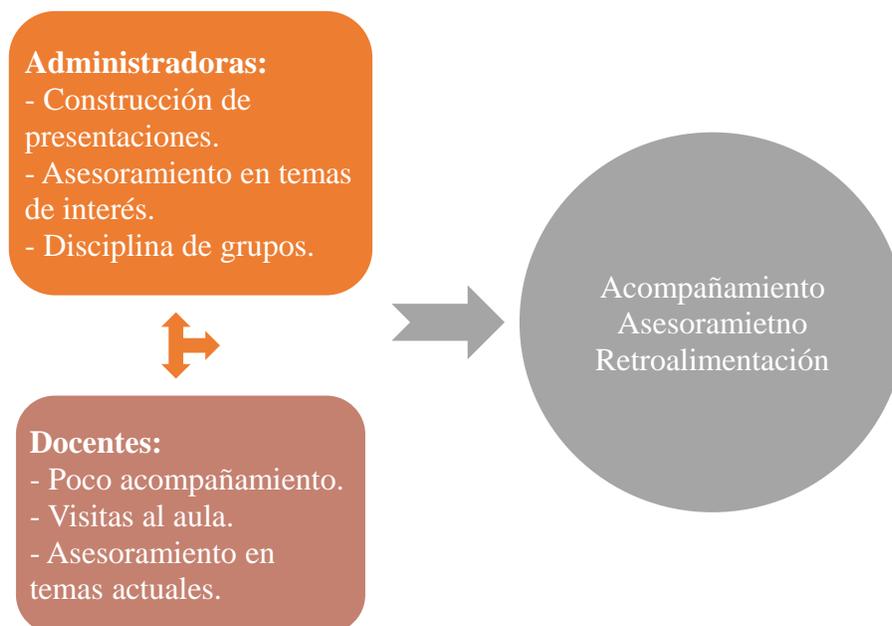
En este apartado se analizan los aportes de la gestión moderna empleadas por las personas administradoras de la educación, con base en la información recolectada mediante la entrevista aplicada a las directoras de los Jardines de Niños.

Para este estudio, la gestión moderna se define según Garbanzo y Orozco (2010) como un liderazgo centrado en las nuevas competencias profesionales, que le permita avanzar hacia los objetivos estratégicos que lo están desafiando: calidad, equidad, inclusividad y pertinencia del currículo.

Baltodano y Badilla (2009), en la búsqueda de ser mejor gerente directivo de una institución educativa, se cuenta con una serie de herramientas que apoyan su accionar. En este estudio se toman en cuenta estos aportes: *comportamiento organizacional, planeación estratégica, empoderamiento, benchmarking, calidad total para la educación*, como aportes de la gestión moderna.

4.1 Comportamiento Organizacional

En cuanto al comportamiento organizacional como una de las prácticas de gestión moderna, Robbins (2004) citado por Baltodano y Badilla (2009) explican que “es un campo de estudio que investiga repercusiones que los individuos y los grupos producen en el comportamiento de las organizaciones, con el propósito de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de una organización” (p. 150), por lo tanto, en esta categoría se toman en cuenta las acciones que realizan las personas administradoras de la educación para favorecer el comportamiento organizacional de la institución, entre estos el acompañamiento, asesoramiento y retroalimentación que se le brinda a los docentes, la asignación de grupos para el personal docente, la forma de gestionar y la apertura de manifestar las quejas por insatisfacción, la motivación que se determina en el personal docente, la forma de potenciar las cualidades y capacidades de los docentes y las estrategias que se utilizan para el trabajo en equipo en la organización educativa.

Figura 4*Comportamiento organizacional*

Nota: Sustentado en entrevistas a administradores de la educación y docentes de Educación Preescolar de la Dirección Regional de Educación de Desamparados, año 2022.

Como se muestra en la figura anterior, las administradoras afirman que asesoran a las docentes, utilizando diferentes métodos como la construcción de presentaciones de *Power Point*, en diversos temas novedosos y que sean de interés para las docentes, temas relacionados con la educación preescolar, en el desarrollo del planeamiento, documentos administrativos, sobre temas tecnológicos y hasta en temas personales; que proyecta en reuniones, capacitaciones o se envían por medio del correo electrónico.

Estos espacios se brindan por medio de reuniones del personal docente, a través de la comunicación verbal, por correo electrónico y *WhatsApp*, además, se aprovechan los espacios cuando se suspenden clases por diferentes situaciones como el faltante de agua.

Ambas, afirman que como administradoras educativas brindan retroalimentación a las docentes en cuanto al planeamiento de aula, los documentos que deben presentar y tener al día, también sobre la presentación y orden del aula y se involucran mucho en la disciplina del grupo, brindando acompañamiento en sus aulas.

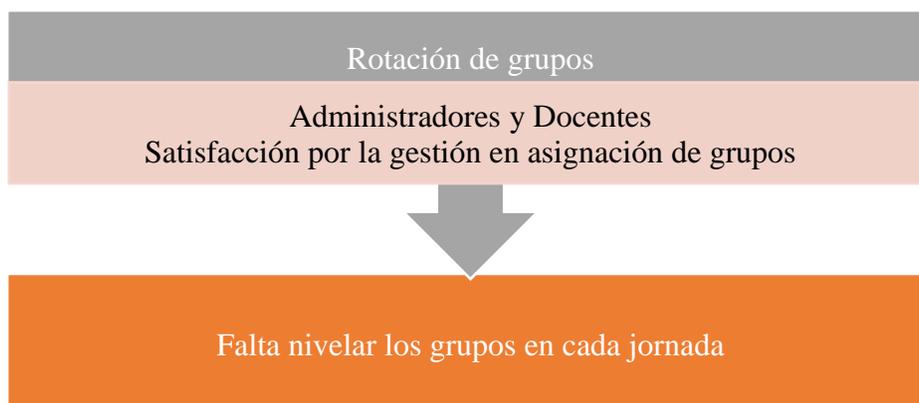
Las docentes mencionan que el acompañamiento que reciben por parte de la directora es muy poco, indican que las directoras tienen mucha recarga en documentos que deben presentar y pasan mucho tiempo en la dirección y ellas necesitan de su acompañamiento, se sienten solas en diferentes situaciones que viven en el aula, especialmente con estudiantes que presentan problemas de conducta y agresividad, afirman que reciben más colaboración entre compañeras de la jornada, que por parte de dirección.

Sin embargo, hay docentes que mencionan que reciben mucho material por parte de las administradoras, con temas que les ayuda a trabajar con los niños y las niñas, además, reciben visitas constantes al aula, que brindan capacitaciones para asesorarlas con temas actuales, que reciben apoyo emocional y consideraciones según necesidades médicas, que siempre están pendientes de las actividades que se realizan en el aula y pendiente de la información que se envía a los padres de familia.

En conclusión, las personas administradoras de la educación requieren abordar a cada persona docente por igual, de modo que el acompañamiento y el asesoramiento sea constante, eficiente y sin discriminación, así como lo rescata Baltodano y Badilla (2009), al afirmar que el comportamiento organizacional “se preocupa por los individuos, los grupos y la estructura organizacional y cómo esa interrelación puede impactar el rendimiento, la satisfacción laboral y la rotación del personal.” (p. 157)

Figura 5

Comportamiento Organizacional: Asignación de grupos



Nota: Sustentado en entrevistas a administradores de la educación y docentes de Educación Preescolar de la Dirección Regional de Educación de Desamparados, año 2022.

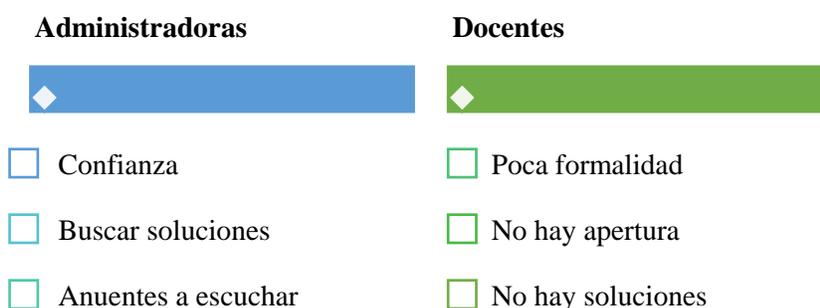
Otro aspecto abordado como se muestra en la figura 5 es la rotación del equipo de trabajo, como uno de los indicadores del comportamiento organizacional, las directoras expresan que rotan cada año a las docentes por los diferentes niveles de la Educación Preescolar. Según las directrices del Ministerio de Educación la recomendación es que las docentes pasen con el mismo grupo del Ciclo de Materno Infantil al Ciclo de Transición, por lo tanto, las docentes que imparten el Ciclo de Materno Infantil tienen presente que el otro año, pasan a estar con el mismo grupo en el Ciclo de Transición y las docentes que están en Transición saben que el próximo año inician con un grupo nuevo del Ciclo de Materno Infantil. Las directoras expresan que las docentes se sienten satisfechas con que la rotación de grupos se realice de esta manera, ya conocen a los estudiantes, el nivel educativo en el que se encuentran, los contenidos que faltan por cubrir y que se deben reforzar.

Esta misma satisfacción por la asignación de los grupos es expresada por las docentes, aun así reconocen que a pesar de su satisfacción por la flexibilidad en la asignación y rotación de grupo no lo ven conveniente, ya que las jornadas quedan muy disparejas en cuanto a la cantidad de grupos de materno y transición que asisten en una jornada, comentan que es importante nivelar los horarios, para que se puedan apoyar entre los niveles paralelos, que en un horario esté la misma cantidad del Ciclo de Materno Infantil al igual con el Ciclo de Transición, porque al existir esta rotación tan conveniente en un horario hay muchas docentes de materno y muy pocas de transición y así contrario con la otra jornada. Otro aspecto que mencionan de estos horarios a conveniencia es que no se comparte con otras compañeras de la misma institución, casi no se conocen y parecieran dos instituciones diferentes, el único espacio de compartir son las reuniones y estas son muy escasas.

Desde la perspectiva de Baltodano y Badilla (2009), en cuanto al impacto que puede impartir en la rotación de grupos desde el comportamiento organizacional y según la información obtenida, la gestión de las personas administradoras de la educación, considera elementos fundamentales en la asignación de los grupos, la persona administrativa de la educación debe estar consciente de la importancia en la asignación de grupos, debe realizar un análisis de los ciclos de materno y transición que se asignan para cada jornada, cómo va a beneficiar para que todos los participantes se reconozcan como un equipo de trabajo, sin divisiones, para que todos trabajen en una misma línea y con un único fin.

Figura 6

Comportamiento Organizacional: Gestión de las quejas por insatisfacción



Nota: Fuente: Sustentado en entrevistas a administradores de la educación y docentes de Educación Preescolar de la Dirección Regional de Educación de Desamparados, año 2022.

Como se muestra en la figura anterior, en relación con la gestión de las quejas por insatisfacción, una de las directoras expresa que las docentes sienten la confianza de conversar con ella, que son docentes muy colaboradoras y en conjunto buscan una solución. La otra directora reconoce que no todas tienen la confianza de expresar sus insatisfacciones, que sabe que muchas hablan a sus espaldas, pero que su fin es que todas puedan dialogar y que estén contentas en su espacio de trabajo.

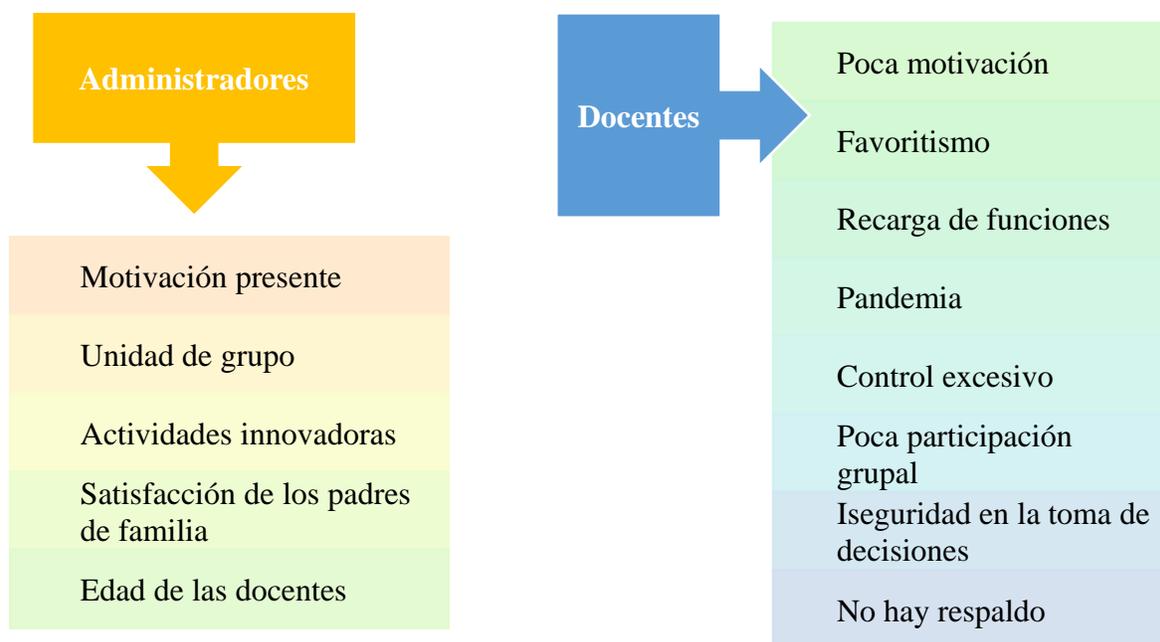
Las docentes expresan que las quejas se deberían formalizar, ya sea con un oficio u otro comunicado, porque siempre se realiza conversando y consideran necesario que sea por escrito y que exista una respuesta formal, que se busque una solución y no que se forme un “chisme” de institución, además expresan que no hay mucha apertura en recibir las quejas, por lo tanto, muchas cosas se quedan entre docentes.

En este sentido, aunque las directoras sientan apertura para poder recibir quejas por insatisfacción, las docentes expresan que no es así, por lo tanto, se ve un manejo de comunicación y de relaciones humanas no viable. Para un adecuado manejo del comportamiento organizacional, es importante fortalecer estos aspectos, así como lo recomienda Maureira (2006) citado por Collado (2012) “Impulsar el buen clima de relaciones humanas, regido por la comunicación entre profesores y por el trabajo en equipo, como base para una correcta colaboración y planificación.” (p. 34). Es muy normal que en ocasiones los participantes de una institución se sientan insatisfechos por alguna situación, sin embargo, una buena gestión de quejas ayuda a las personas administradoras a mejorar la institución, es posible identificar los riesgos derivados de estas

situaciones que están provocando insatisfacción en este caso en el personal docente, como lo menciona el autor anterior es necesario tener una escucha activa y ofrecer soluciones, para un buen clima de relaciones humanas.

Figura 7

Comportamiento Organizacional: Motivación



Nota: Sustentado en entrevistas a administradores de la educación y docentes de Educación Preescolar de la Dirección Regional de Educación de Desamparados, año 2022.

Como se muestra en la figura 7 la motivación del personal docente es un indicador del comportamiento organizacional, en este caso las directoras expresan que su personal está motivado, que ellas sienten unidad y que las actividades que realizan son muy bonitas, los padres de familia se muestran contentos con cada docente, siempre hay una que otra docente que hay que involucrar más que a otras, pero en general su motivación se expresa en el trabajo que realizan. Uno de los factores que inciden mucho en la motivación son los años de labor, hay muchas docentes mayores y consideran que la edad influye mucho, se muestran más cansadas, las actualizaciones tecnológicas las desmotivan al no lograr entenderlas, se les dificulta el manejo de grupo y su salud se siente comprometida constantemente.

Las docentes entrevistadas consideran que hay muy poca motivación, consideran que una de las razones es la personalidad de cada persona, por lo que se muestra mucho favoritismo para algunas y a otras no se les toma en cuenta, se recargan más funciones a unas compañeras que a otras. Por otro lado, también hay docentes que consideran que están motivadas, que se demuestra en el empeño con el que realizan las cosas, el orden del aula, los planeamientos y organización de las experiencias de aula, piensan que las docentes que no se encuentran motivadas es que están acostumbradas a hacer siempre lo mismo y que no se les exija en su trabajo, no quieren cambios ni salir de la zona de confort, esto les da desconfianza y frustración.

Expresan que los cambios por la pandemia han sido muy notorios, el no poder compartir con sus compañeras, realizar actividades en grupo, que las actividades sociales que antes se realizaban ya no se permite, esto desmotiva mucho al personal docente. Ahora cada docente sale por su portón y por algunas de las actitudes de la directora se sienten vigiladas, no pueden estar conversando con las compañeras, aunque sean asuntos de aula, existen modificaciones de horario para no mezclarse entre el personal, esto hace que el trabajo sea tedioso y rutinario. A todo esto, se suma la carga laboral que presentan las docentes, muchos de los documentos que se envían son fuera de horario, ahora el planeamiento es doble, y la jornada de trabajo más larga, no hay espacios para planificar, todo se debe realizar fuera de horario, y entre ellas pueden observar mucho el agotamiento físico, en todas las maestras.

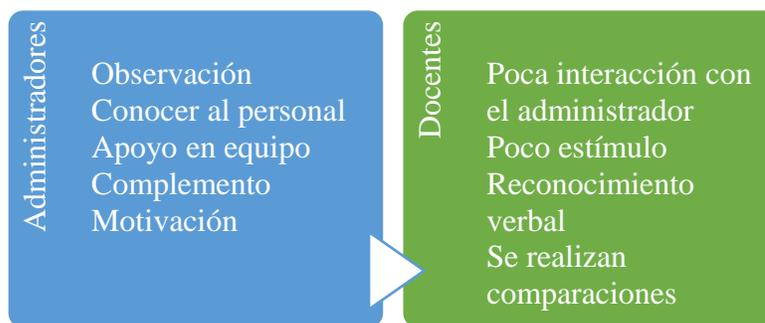
Un punto importante que rescatan en la motivación del personal docente, es la poca seguridad que demuestra el administrador educativo, al ejercer y tomar decisiones, ya que siempre muestran miedo de las actividades que se pueden realizar en la institución, esto frena mucho la libertad y creatividad del docente, al manejarse un sistema tan rígido y cuadrado, donde no se aceptan cambios y siempre se debe realizar lo mismo y no hay respaldo de parte del administrador para con los padres de familia.

La información que se expone, permite evidenciar que las personas administradoras de la educación entrevistadas no se han percatado que su equipo de trabajo se muestra desmotivado en algunos aspectos, o al menos así lo expresan, el trabajo que realizan en las aulas resalta la vocación de las docentes; sin embargo, puede verse afectada, por la pérdida de la motivación y el cansancio que se va acumulando. Se concluye entonces que, como competencia de las personas administradoras de la educación, es importante impulsar la motivación, lograr que el personal

docente sienta pertenencia por la institución, que permitan construir nuevas ideas para el beneficio y crecimiento de la organización educativa.

Figura 8

Comportamiento organizacional: Potenciar cualidades y capacidades



Nota: Sustentado en entrevistas a administradores de la educación y docentes de Educación Preescolar de la Dirección Regional de Educación de Desamparados, año 2022.

En la figura anterior se desarrolla un aspecto importante del comportamiento organizacional, este aspecto es la forma en que el administrador educativo potencia las cualidades y capacidades de los docentes dentro del centro educativo. Ospina et al. (2017) cita a Isaza (2011), y hacen referencia del talento humano como “el aprovechamiento de las competencias de las personas, apoyadas en la formación y sistemas de motivación.” (p. 193).

En este estudio las administradoras consideran que consiguen potenciar estas cualidades y capacidades de las docentes por medio de la observación y así lograr conocerlas para complementar sus habilidades y tratar que la división que hay en las docentes se disminuya para que entre todas se puedan ayudar, las que tienen habilidades tecnológicas puedan apoyar a la compañera que se le dificulta esta área; la que muestra habilidades manuales pueda apoyar en las experiencias a otras compañeras y así se complementen. Las personas administradoras, consideran importante que se debe estar en constante motivación cuando el personal realiza las actividades, al reconocer y felicitarlas por su labor.

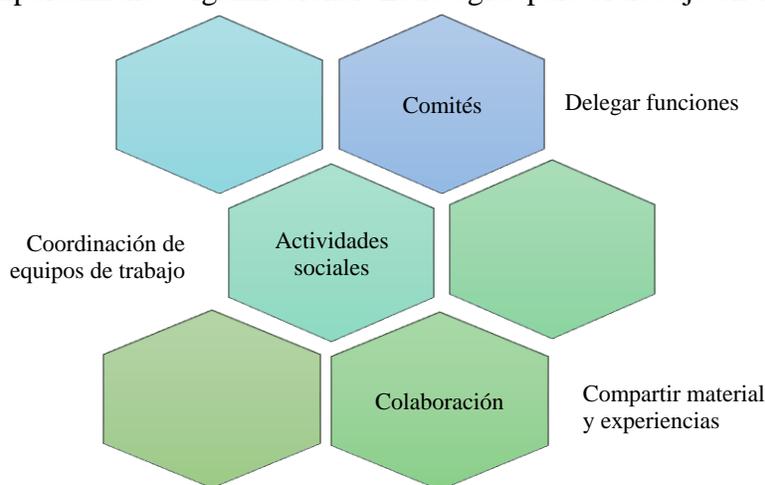
Algunas docentes entrevistadas, expresan que desconocen cómo se potencian las cualidades y capacidades de las docentes ya que consideran que hay poca interacción con la administradora educativa, expresan que se les estimula muy poco, y no se reconocen las habilidades en ellas, algunas son tecnológicas, otras son muy creativas y tienen habilidades

manuales sobresalientes, otras tienen habilidades de movimiento, como el baile y la danza, pero no se les distribuye en las actividades que se realizan en la institución.

Otras docentes reconocen que la administradora educativa las motiva y les reconoce en forma verbal cuando realizan bien el trabajo, pero no se realiza nada más con las capacidades y cualidades de las docentes. Consideran importante que las administradoras tengan la capacidad de reconocer y tomar en cuenta las capacidades y cualidades de las docentes, no realizar comparaciones ya que todas son diferentes, y que es importante delegar funciones de acuerdo con estas capacidades y cualidades.

Parafraseando a Collado (2012), un gestor moderno, es capaz de reconocer y potenciar cualidades y capacidades de los miembros, para lograr que sean el motor de los cambios de la organización educativa. Desde esta perspectiva y según la información obtenida, las personas administradoras de la educación, reconocen la importancia de gestionar las cualidades y capacidades de los docentes, sin embargo, hay docentes que sienten que no hay igualdad al gestionar las cualidades y capacidades. El gestor educativo debe tomar en cuenta que al reconocer las cualidades y capacidades tendrá un grupo de trabajo consolidado, al ser reconocido su esfuerzo y capacidades en cada área en la que es capaz destacar, sus habilidades se perfeccionan y podrá colaborar con otros, lo que se convierte en un docente comprometido en lograr los objetivos, la misión y visión de la organización educativa.

Figura 9
Comportamiento organizacional: Estrategias para el trabajo en equipo



Nota: Sustentado en entrevistas a administradores de la educación y docentes de Educación Preescolar de la Dirección Regional de Educación de Desamparados, año 2022.

Garbanzo y Orozco (2010), afirman “En las organizaciones las personas no actúan en forma aislada; más bien, es mediante las interacciones con otras personas que pueden alcanzar los objetivos.” (p. 19). En cuanto al trabajo en equipo como indicador de esta categoría, las administradoras educativas expresan que, si favorecen el trabajo en equipo o colaborativo, dentro de las actividades que implementan, ejemplo de esto son los comités, cada uno de estos grupos son los encargados de organizar e informar al resto de las docentes durante las reuniones de trabajo, se coordinan las actividades que se quieren realizar y se delegan las funciones.

Las docentes afirman que el trabajo en equipo no se da, siempre se escogen las mismas personas para realizar las actividades, hay algunas personas docentes que no se ofrecen porque no les gusta responsabilizarse ni compartir material con las demás. Consideran que las directoras prefieren el trabajo individual, que no se intercambien ideas y se construyan los planeamientos en conjunto a pesar de que los contenidos son los mismos. Los actos cívicos ya no se realizan como antes, donde todas eran las encargadas, ahora cada docente se encarga de un acto cívico y debe organizar todo. En cuánto los comités, las directoras por no querer recargar el trabajo asumen toda la responsabilidad y así se evita estar suspendiendo clases.

No se realizan actividades sociales, a pesar de la apertura que se ha dado, se muestran muy temerosas de poder realizarlas, aunque se cumplan los protocolos recomendados.

Los participantes coinciden con Mora (2016) “un gestor educativo moderno debe convencer acerca de la convivencia del trabajo colectivo, facilitando espacios para la discusión de grupos, para integrar y mantener atención en metas conjunta, es decir, debe poseer capacidad para armar y animar equipos de trabajo eficientes.” (p. 140). Se concluye entonces que, como competencia en los directores, el ofrecer estrategias para el trabajo en equipo, es una gran oportunidad de mejora, ya que no se ve como prioridad en sus gestiones, por lo que será importante retomar la importancia del trabajo colaborativo, de tal manera que las administradoras logren reconocer su influencia para que se den los cambios necesarios. Parafraseando a Garbanzo y Orozco (2010), el trabajar en equipo permite que las limitantes de los miembros de la organización se articulen y la cooperación que se produzca es motivada principalmente por el gestor.

En general, del análisis de la información sobre el comportamiento organizacional que realizan las personas administradoras de la educación de los centros educativos seleccionados, se concluye que es vital en las instituciones educativas para entender estos indicadores que no se están ejerciendo correctamente y se ponen en duda, a pesar de que las personas administradoras

seleccionadas para la entrevista digan lo contrario, se puede observar que parte del personal docente necesita orientación y asesoramiento, además, retroalimentación de su trabajo por parte de las directoras, hay un desequilibrio en la asignación y rotación de grupos, las quejas por insatisfacción no se comunican de forma adecuada, por lo que no se da una solución eficaz, el personal docente está desmotivado, las cualidades y capacidades de los docentes no se potencian como debería ser y el trabajo en equipo es nulo y se trata de evitar para que de este modo no exista relación entre el personal.

Desde el punto de vista como investigadora, muchas veces se cae en el error de creer que los docentes prefieren que la persona administradora no se involucre en las experiencias que se realizan en el aula, que no se revisen los planeamientos o se dé una retroalimentación, situación que desde mi punto de vista y según las inquietudes expuestas por las personas involucradas en este estudio, es erróneo, existe una gran necesidad por parte de los docentes de poder recibir asesoramiento y reconocimiento por las experiencias que se realizan en el aula, que sea una guía y fortalecimiento de lo que se realiza, sin caer en la crítica y presión sobre lo que no se puede lograr, sino más bien de reconocer el esfuerzo por lo que se realiza y cómo desde las cualidades y capacidades de los docentes, se pueden mejorar otras áreas.

Como se menciona Saura (2018), rescatado por el Marco Nacional de Cualificaciones para las Carreras de Educación en Costa Rica (MNC-CE-CR) (2021) “la educación representa el escenario perfecto para que administradores de la educación promuevan la virtud que tienen las personas para relacionarse entre sí...” (p. 34).

4.2 Planeación estratégica

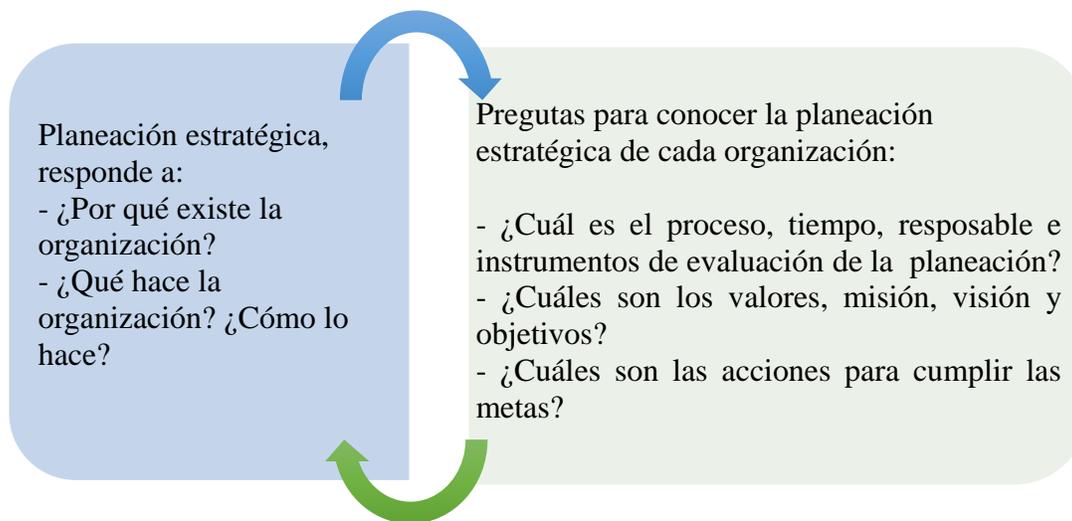
La planeación estratégica es un proceso de adaptación de la organización, implica la aprobación de la comunidad educativa, tomar decisiones en conjunto, y para verificar su funcionamiento y efectividad se realiza una evaluación. Es desarrollada por el administrador educativo y se deben establecer valores, la visión, misión y los objetivos. (Baltodano y Badilla 2009)

Los mismos autores afirman que la planeación estratégica “busca responder preguntas básicas como, por ejemplo: por qué existe la organización, qué hace y cómo lo hace.” (p. 151). A partir del referente conceptual de planeación estratégica, cobra relevancia el análisis de los indicadores emitidos por las personas administradoras de la educación y los docentes de los centros

educativos de este estudio, al respecto de este tema la siguiente figura sintetiza las preguntas generadoras que se le realizaron a los participantes, para luego realizar la triangulación de la información y concluir con claridad el aporte de cada una de las partes.

Figura 10

Planeación estratégica



En respuesta a las interrogantes de la figura anterior, las administradoras entrevistadas, afirman que consideran que su planeamiento se realiza de forma estratégica, además concuerdan con Barquero y Montero (2013), quienes reconocen que el administrador educativo no puede llevar solo a cabo los planes propuestos, pero es “quien tiene la obligación de alentar a su equipo de trabajo para que entre todos logren lo que se tiene planeado” (p. 46). Expresan que primero se ejecuta el Plan Administrativo que se organiza desde principio de año, se utiliza una plantilla con el programado y ejecutado por mes, y que ellas son las responsables de realizar este planeamiento.

También que deben realizar el PMQ (Plan de Mejoramiento Quinquenal), de este plan se planea el PAT (Plan Anual de Trabajo) que se trabaja con la Junta de Educación y las docentes. Dicen que durante el proceso se observan los logros, y que los objetivos deben ser muy generales, por lo que siempre van a calzar con las necesidades que aparecen en el día a día.

Afirman que para realizar el PAT (Plan Anual de Trabajo) se hace en conjunto con las docentes y luego recibe la aprobación de la Junta de Educación. Rescatan que hay objetivos del plan que requieren un seguimiento más constante, aquellos que estén en peligro de lograrse y hay que proyectarse con las necesidades que aparecen a diario.

Otro aspecto que menciona, es que para la evaluación se utiliza una tabla de plan y una escala, donde se califican los porcentajes del planeamiento. Además, resaltan que es importante tomar en cuenta los valores, la visión y la misión, basados en lo que envía el Ministerio de Educación dentro del Manual de Ética y Conducta. Asimismo, concuerdan con (Baltodano y Badilla 2009), quienes afirman que, por medio de la planeación, los directores educativos logran que la misión, visión, los objetivos y las acciones se cumplan, además, les permite tomar decisiones para definir el rumbo de la institución educativa a mediano o largo plazo. Las administradoras educativas entrevistadas comparten que, para establecer los valores, la visión y la misión, se realizan talleres y capacitaciones con las docentes, donde se reconoce cómo el trabajo de estas interviene en el proceso de calidad, además, rescatan que su labor dentro del comité de calidad es muy importante para plantear la misión y visión y enfocarse en nuevas necesidades.

En la misma línea, en cuanto al planeamiento estratégico, las docentes comentan que desconocen el planeamiento que realiza la administradora educativa, expresan que no saben por cuánto tiempo se realiza y qué métodos utilizan, tampoco saben qué estrategias utilizan para evaluarlos, desconocen tener acceso a estos documentos. Las docentes entrevistadas comentan que es parte del comité de calidad realizar la visión, misión y planeamiento de la institución, a esto, dentro de las docentes entrevistadas hay docentes que forman parte del comité de calidad de una de las instituciones seleccionadas para este estudio, estas docentes en la entrevista afirman, que efectivamente realizaron un taller con el comité de calidad para la redacción y creación de la misión, visión y los valores de la institución, luego esta información se compartió con las demás compañeras en una reunión con ayuda de boletines en forma impresa. Así mismo, en la otra institución, las docentes en el grupo focal mencionan que una colega del comité de calidad es la encargada junto con la directora de realizar este planeamiento con la misión, visión y valores, cuando se tiene que entregar a supervisión.

En cuanto a la misión, visión y objetivos Baltodano y Badilla (2009), indican que “el éxito de una institución educativa está en tener claro cuál es su misión, establecer de manera precisa, una visión, formular objetivos o metas estratégicas que verdaderamente vayan a ubicar a la institución en una mejor posición, y en seleccionar estrategias que permita alcanzar esos propósitos” (p. 152). Las docentes reconocen que la institución tiene objetivos, una misión, visión y valores, pero no los pueden mencionar ya que no se acuerdan bien cuáles son, afirman, que si los han recibido impresos y en pictogramas en la primera reunión del personal docente y se colocan

impresos en el aula. Indican que deben desarrollarlos en el aula con los estudiantes, pero no se les da una fecha en específico, ni tampoco el periodo en el que se debe realizar. En el ejercicio de triangulación, se analiza la importancia de tener claro la misión, visión y los objetivos dentro de la planeación estratégica, sin embargo, los docentes de este estudio, reconocen su importancia, pero no los tienen claros, lo que podría generar que los propósitos de la organización educativa no se cumplan.

Respecto a esto, para Baltodano y Badilla (2009), el reto para la gerencia educativa o director, consiste en liderar el cambio, que adopte y valore el compromiso con el mejoramiento continuo, para que los participantes se apropien de la visión y misión compartida por todos, para esto se demanda claridad en los objetivos y metas. Las docentes que participan en este estudio concuerdan con Baltodano y Badilla y consideran que sería importante que todas conozcan, analicen, estudien y construyan en conjunto este planeamiento, así todos podrían reconocer lo que se realiza y lo que quiere la institución lograr, piensan que es importante involucrar más a la comunidad educativa y así tener mayor sentido de pertenencia. En este sentido, las personas administradoras de la educación tienen la oportunidad de generar este sentido de pertenencia, con las docentes de la institución, quienes reconocen su importancia, pero no se han generado los espacios necesarios para crear este cambio y compromiso para el mejoramiento de organización educativa.

Es así como Maureira (2006) citado por Collado (2012) afirman y rescatan lo que se ha desarrollado anteriormente al mencionar “Lo que realmente debe fortalecer un centro, es la constante motivación a la visión compartida de lo que se anhela como ideal del centro educativo,” (p. 27), a la luz de la teoría se concluye que esta motivación y el ideal de centro educativo no se establece en las instituciones educativas que se eligieron para este estudio, por los datos obtenidos se puede observar que no se ha logrado que todos se muevan en el mismo sentido para conseguir los fines marcados.

De acuerdo con la información recopilada se muestra que las directoras reconocen la importancia de la participación de los docentes en la planeación estratégica, así como lo menciona el Ministerio de Educación Pública (MEP), en la Guía para elaborar el plan anual de trabajo del centro educativo; sin embargo con lo expuesto por las docentes, se evidencia que están asumiendo esta responsabilidad ellas solas y con algunas docentes, al no querer recargar de trabajo a todas las

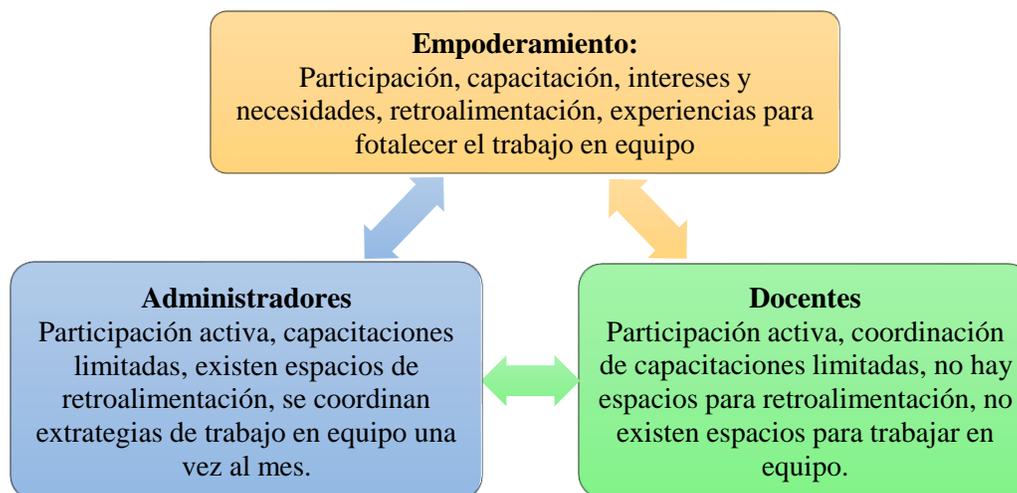
colaboradoras, como lo mencionaron en el grupo focal varias docentes, no obstante, la planeación para que sea estratégica necesita de este proceso:

En los centros educativos, el enfoque de planificación estratégica se caracteriza por el principio de que, planifica quien decide, realiza y se beneficia (...) Por lo tanto, es necesario que las personas integrantes de la organización estén involucradas en el proceso de planeación y que los acuerdos sean socializados para que todos los actores de la estructura organizacional conozcan su rol y su papel en la ejecución, seguimiento y evaluación de lo planificado. (p. 7)

Como investigadora, considero que es evidente la necesidad de fortalecer en los administradores educativos la capacidad de involucrar al equipo de trabajo, en el desarrollo de la planeación estratégica, es la única forma de fortalecer el centro educativo, que se pueda establecer un sentido de dirección, que puedan valorar la importancia de la participación de todos los miembros de la organización para que se generen nuevas ideas y se asegure el éxito de la institución educativa. Así mismo en el MNC-CE-CR (2021) se rescata “la dirección con su equipo docente y administrativo, son los encargados de planificar, organizar, ejecutar y evaluar el proyecto pedagógico de centro educativo, centralizado en aterrizar los lineamientos generales establecidos en las políticas educativas y curriculares...” (pp. 38-39).

4.3 Empoderamiento

La teoría menciona que el empoderamiento, es la habilidad de facultar a los colaboradores, liberar el conocimiento y la energía de los docentes y administradores para que compartan información y tomen decisiones eficaces en equipo. (Baltodano y Badilla 2009). A esto se ha tomado como indicadores del empoderamiento: la participación de los docentes en la organización educativa, las capacitaciones que se ofrecen a las colaboradoras, espacios para la retroalimentación y compartir conocimientos entre los colegas, así como experiencias que se brindan para fortalecer el trabajo en equipo. En la siguiente figura se muestran las acciones más sobresalientes según el criterio de los administradores y los docentes, respecto al empoderamiento.

Figura 11*Empoderamiento*

Nota: Sustentado en entrevistas a administradores de la educación y docentes de Educación Preescolar de la Dirección Regional de Educación de Desamparados, año 2022.

En cuanto a esta categoría, las administradoras educativas afirman que la participación de las docentes es activa, de no ser así, muchas de las experiencias no se podrían lograr. Especifican que se brindan capacitaciones a las docentes según los temas y necesidades que requieran, aceptan que la apertura para tener estos espacios es muy limitada, pero sí existe el permiso para que las colaboradoras puedan recibir las capacitaciones; no obstante, muchas de las capacitaciones son difíciles de programar y se evita que las docentes pierdan lecciones con los estudiantes. Afirman que ellas tienen espacios para poder reunirse como paralelos y compartir ideas, organizar contenidos y apoyarse con las experiencias de aula, por lo menos una vez al mes. En cuanto a las experiencias para fortalecer el equipo de trabajo, están los comités, también se organizan reuniones dentro de horario lectivo, para organizar las actividades institucionales, efemérides, entrega de informes cualitativos, organizar los actos cívicos y coordinar los protocolos institucionales.

Las docentes entrevistadas reconocen que su participación en la institución es activa, dicen colaborar en todo lo que se requiere, tienen y sienten el compromiso con la institución para favorecer la calidad educativa, expresan que dentro de esta participación deben ser flexibles y responsables.

Además, mencionan que cuentan con espacios para capacitaciones; sin embargo, muchas de las capacitaciones son enviadas desde el Ministerio de Educación Pública (MEP) y fuera del horario lectivo, lo que se les dificulta poder ejecutarlas, debido a los diferentes horarios y sus responsabilidades con la familia. En cuanto al trabajo en equipo, para poder compartir sus conocimientos y tener retroalimentación de sus experiencias, las docentes del grupo focal expresaron que este espacio no existe, lo que se brinda es un espacio muy limitado una vez al mes, este se realiza en paralelos, pero no con todos los niveles y este espacio es para la coordinación y organización de los contenidos que se van a trabajar durante el semestre. Las docentes entrevistadas, expresan que estos espacios no se dan, cada docente trabaja de forma individual, no se puede compartir con las demás compañeras y los tiempos están organizados de forma que no exista interacción entre las colegas.

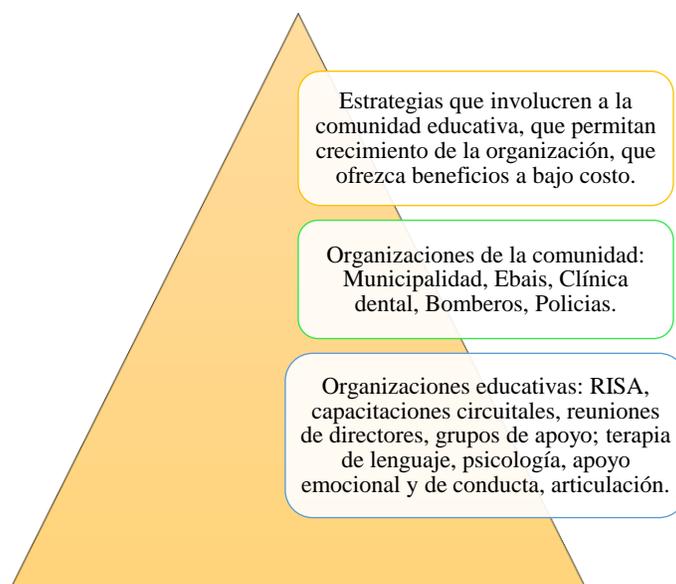
Baltodano y Badilla (2009) mencionan a Jofré (1999) para respaldar la importancia del empoderamiento, como un proceso de construcción, desarrollo e incremento del poder de una organización, dónde se necesita la cooperación, la participación y el trabajo en conjunto de todos los colaboradores, para que compartan sus conocimientos, información y se tomen decisiones eficaces en equipo, de forma que se pueda mejorar la institución educativa a la que pertenecen. Desde el punto de vista como investigadora, las personas administradoras de la educación, tienen la oportunidad de fortalecer el empoderamiento en las instituciones, que le permitan mejorar el ambiente de trabajo, poder fomentar la participación de los docentes para tomar decisiones, de acuerdo a sus experiencias y conocimientos.

4.4 Benchmarking

Esta categoría permite captar las mejores ideas, procedimientos o técnicas que utilizan otras instituciones, compararlas e implementarlas en la institución (Baltodano y Badilla 2009). El gestor educativo moderno debe reconocer las fortalezas y debilidades de la organización educativa, elaborar estrategias para involucrarse con otras organizaciones educativas con el objetivo de implementarlas dentro de su organización para un crecimiento y fortalecimiento de los fines que se han propuesto. En la siguiente figura se muestra, las estrategias y las organizaciones con las que se involucran las organizaciones educativas seleccionadas para este estudio.

Figura 12

Benchmarking, estrategias y organizaciones con las que se involucran las instituciones educativas



Nota: Fuente: Elaboración propia (2022), sustentado en entrevistas a administradores de la educación y docentes de Educación Preescolar de la Dirección Regional de Educación de Desamparados, año 2022.

Los datos recopilados permiten determinar que las personas administradoras de la educación entrevistadas, proponen estrategias para involucrar a la institución con otras organizaciones educativas para el mejoramiento de la gestión, un ejemplo de esto es el programa de Red Integrada de Servicios de Atención (RISA), un convenio del Ministerio de Educación Pública (MEP) con el Ministerio de Salud, la Caja Costarricense de Seguro Social y el Consejo Nacional de Rectores. También, coordinan con otras directoras de la misma regional, sobre situaciones del *kínder*, para tener respaldo y apoyo en diferentes circunstancias que se dan dentro de la comunidad. Estos espacios se dan por medio de reuniones y capacitaciones circuitales, se comparte entre las organizaciones educativas las experiencias exitosas de cada institución, el por qué es una buena práctica, la relación entre la gestión realizada y la implementación de la calidad educativa y las recomendaciones para motivar a otras organizaciones y que puedan adaptarlas y aplicarlas en la institución.

Afirman que se trabaja en conjunto con la escuela de la misma comunidad, ya que por ubicación todo lo que ocurre en ella afecta también al *kínder*, se coordina para la atención de los estudiantes con el grupo de apoyo, como terapia de lenguaje, psicología, problemas de conducta, ya que ninguno de los dos Jardines de Niños cuenta con estos profesionales.

Además, otras instituciones de la comunidad colaboran con el Jardín de Niños, como la Municipalidad que les ofrece charlas de reciclaje, los Equipos Básicos de Atención Integral en Salud (Ebais) de la comunidad que este año instaló la clínica dental para la atención a los estudiantes por 15 días en la institución, además se realizan charlas con los bomberos y su visita a la organización educativa, la policía hace rondas a la entrada y salida de los estudiantes, por precaución y para mantener la seguridad de los estudiantes y sus familias.

Jofré (1999) rescatado por Baltodano y Badilla (2009), menciona que el *benchmarking*, permite introducir mejoras con bajo costo y poco riesgo, disminuye el tiempo para producir cambios efectivos, dirige la institución educativa a grandes desafíos y un mejoramiento continuo. Así lo confirman las directoras al considerar que este trabajo en conjunto con otras organizaciones es muy importante, ya que, una institución de pocos recursos, al estar involucrada con otras organizaciones, se conceden beneficios que son difíciles de conseguir y piensan que estos recursos se deben aprovechar, porque Desamparados es una comunidad muy rica culturalmente.

Las docentes de ambas instituciones confirman que normalmente la directora coordina reuniones y conversatorios con otras directoras de la misma región, además, de recibir apoyo por parte de la escuela aledaña para los servicios de terapia de lenguaje, apoyo emocional, de conducta y psicología. Se realiza una articulación del nivel de Educación Preescolar y Primer Año de la Educación General Básica, por medio de un conversatorio, donde se comparte la situación específica de cada estudiante y los contenidos abordados en transición y los que se deben reforzar.

Al realizar la triangulación de la información obtenida de los directores con la recopilada de los docentes y la teoría, es notable los esfuerzos que implican las acciones que se describen anteriormente por aprender mediante la participación con otras organizaciones educativas, la cual Baltodano y Badilla (2009), afirman “Lo importante del *benchmarking* es la actitud siempre alerta que debe tener la gerencia educativa con respecto al entorno. Debe haber un monitoreo continuo de todos los elementos del entorno que puedan afectar, positiva o negativamente, la institución educativa.” (p. 157)

Desde el punto de vista como investigadora, en el crecimiento oportuno de cada institución es importante el trabajo en conjunto con otras organizaciones educativas, que se identifiquen con la comunidad y se favorezca la educación de calidad, por lo tanto, se considera importante la interacción y los espacios para que las mismas instituciones puedan interactuar y enriquecer lo que se realiza en cada una, en el MNC-CE-CR (2021) se rescata el establecimiento de redes locales, regionales, nacionales e internacionales:

Se requiere de un trabajo colaborativo entre instituciones y otras organizaciones educativas y comunales, así como la proyección de metas con base en experiencias educativas diferentes contextos y la apertura de espacios de diálogo para el análisis de la acción y políticas educativas. (p.43)

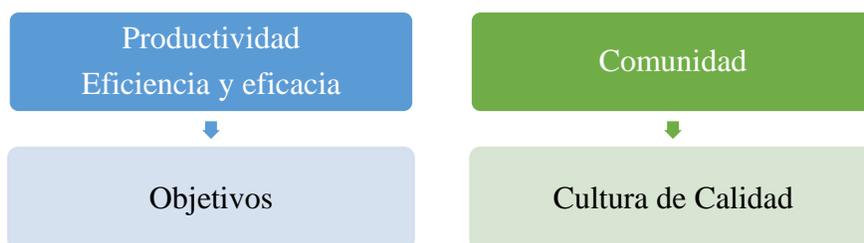
4.5 Calidad Total

Este aporte asegura que las tareas se realizan de manera correcta desde el principio, implica responsabilidad de todos los participantes de la organización para generar una cultura de calidad (Baltodano y Badilla 2009).

En esta categoría, se establecieron como indicadores: productividad (eficiencia y eficacia), comunidad, los cuáles se pueden observar en la siguiente figura.

Figura 13

Indicadores de la Calidad Total para las entrevistas y el grupo focal



Una de las formas de iniciar de manera correcta desde el principio es reconociendo los objetivos de la organización, tener claro lo que se quiere lograr y las personas que se requieren para lograrlo. Baltodano y Badilla (2009) afirman que la “planeación debe ser estratégica, de tal forma que se alcancen objetivos de gran impacto, que conduzcan a un verdadero crecimiento de la calidad de la institución.” (p. 151)

En este sentido, las administradoras educativas, expresan la importancia de que el personal docente reconozca los objetivos de la institución, por lo tanto, han realizado encuestas a las colaboradoras, para conocer qué tanto saben de la comunidad en la que trabajan y así poder recopilar información para que se identifiquen con su comunidad y luego reconocer las necesidades para construir los objetivos de la institución. Dentro de las herramientas que utilizan para el proceso de autoevaluación, expresan que primeramente aplican la observación, también listas de cotejo, se recolectan evidencias de las experiencias que realizan en la institución día a día en busca de la calidad educativa y también se da rendición de cuentas a la comunidad de todo lo que se realizó en el año, esto por medio de reuniones de padres de familia y se les reparte de forma impresa un boletín con la rendición de cuentas, se realizan encuestas y cuestionarios a los padres de familia para valorar el trabajo de la institución educativa, además, se valoran los objetivos que se cumplieron, lo que quedó pendiente y lo que se necesita reforzar.

Las docentes reconocen que la institución tiene objetivos, pero, no los pueden mencionar directamente, ya que no los recuerdan, además, desconocen si estos cambian cada año y cómo se realizan. La mayoría afirma que no se realizan estrategias desde la dirección con las docentes para reconocer si se cumplen los objetivos de la organización, también desconocen si se utilizan herramientas de autoevaluación de la calidad de los servicios educativos que ofrece la institución.

Mientras tanto, dos de las docentes entrevistadas expresan que se realizan reuniones con las coordinadoras de los comités institucionales, donde la directora les realiza preguntas para que auto evalúen la calidad del servicio que brinda la institución. Cada docente realiza su aporte y comentan que se puede mejorar y cómo lo pueden hacer, además, cada comité debe entregar documentos para la rendición de cuentas, donde se evidencie lo que no está bien y lo que les falta como institución para lograr la calidad.

Martínez (2012), define la calidad de la educación como un:

Servicio a la sociedad en la cual se centra, así, el producto del proceso de enseñanza-aprendizaje, es el individuo mismo que cambia su visión, actitud, saber, convivencia, y sus habilidades para insertarse en un medio social, al cual también transformará (...) vidas y sociedades. (p. 101)

Así como lo describe el autor anteriormente, se concluye que para que las instituciones ofrezcan calidad total, es importante involucrar a todos los miembros de la institución educativa y no solo a una parte de estos, para que realmente exista calidad total es necesario que inicien bien

desde el principio hasta el final, por lo tanto, desde el punto de vista como investigadora es trascendental que las personas administradoras puedan transmitir de forma diferente los objetivos de la institución, que las docentes se involucren en su construcción, en dar ideas y soluciones, que se construyan las experiencias que se necesitan para cumplir con los objetivos, que en el camino se reconozcan las debilidades y fortalezas y no esperar hasta el final para ver las situaciones que se deben mejorar.

Como se rescata en el MNC-CE-CR (2021):

La administración de la educación debe enfatizarse un liderazgo educativo que conlleve asesoría y orientación docente, observaciones al proceso de aprendizaje, coordinación de un trabajo en equipo que apoye los aspectos pedagógicos y contribuya con sus colaboradores a mejorar la calidad en el centro educativo a su cargo, en conjunto con sus superiores y entre pares, juntas de educación, familias y comunidad en general. (p. 32)

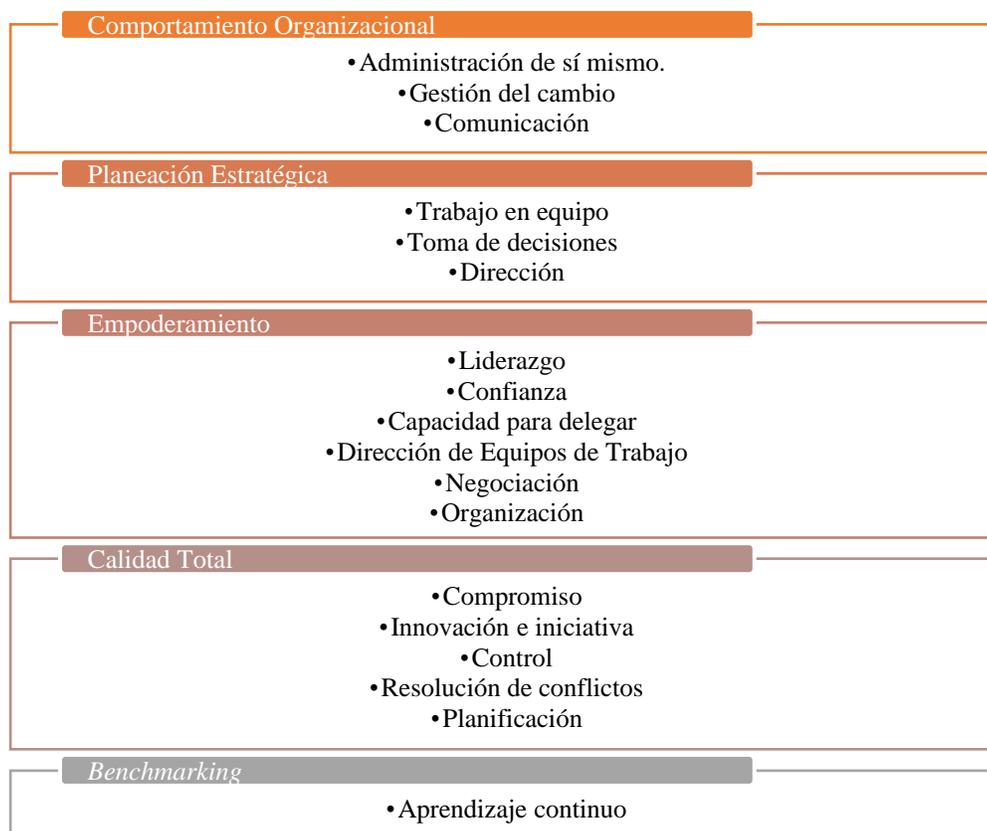
5. Competencias personales y profesionales que se requieren para realizar prácticas de gestión moderna desde sus aportes.

En este apartado se analizan las competencias personales y profesionales que se requieren para realizar prácticas de gestión moderna desde sus aportes (comportamiento organizacional, planeación estratégica, empoderamiento, *benchmarking*, calidad total para la educación).

Se describen en la figura 14 las competencias más relevantes que se requieren para aportar a la gestión moderna desde los diversos modelos atendidos con anterioridad:

Figura 14

Competencias Personales y Profesionales desde los Aportes de la Gestión Moderna



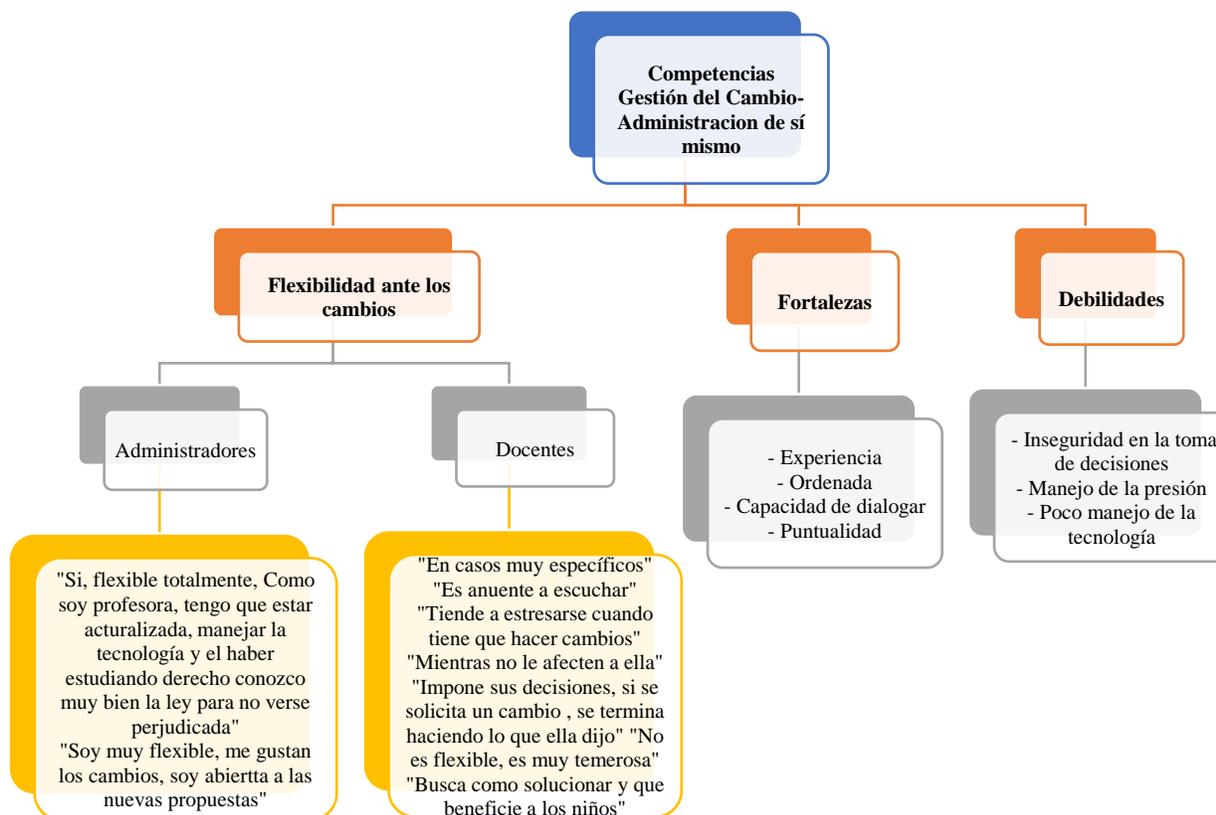
Nota: A partir de Warren (s.f.) citado por Chiavenato (2014), Teixidó (2008) citado por Mora (2016), Benavides (2014), Wheeler (2008) citado por López (2019), Chiavenato (2014), Abarca et al. (2013), Ospina et al. (2017), Koontz (2017), García et al. (2002).

5.1 Comportamiento Organizacional: Administración de sí mismo, gestión del cambio y comunicación

Baltodano y Badilla (2009), rescatan dentro de los “aspectos fundamentales en el análisis del comportamiento de las organizaciones sus valores, las motivaciones y las preferencias de las personas, el clima, la cultura y el diseño organizacional” (p. 150) para poder comprender de forma integral las instituciones educativas. En la figura 15 se rescata la información recopilada en las entrevistas y el grupo focal, sobre las fortalezas y las debilidades de la persona administradora de la educación, su flexibilidad, adaptación y actitud ante los cambios que requiere una organización educativa.

Figura 15

Opinión de los administradores educativos acerca de las competencias: Administración de sí mismo y gestión del Cambio



Nota: Sustentado en entrevistas a administradores de la educación y docentes de Educación Preescolar de la Dirección Regional de Educación de Desamparados, año 2022.

Como se puede observar en la figura anterior, las administradoras educativas consideran que son flexibles ante los cambios y presentan una actitud positiva en busca de soluciones hacia estos cambios. Las docentes entrevistadas opinan que no hay mucha flexibilidad, que los cambios generan en las administradoras estrés y al final se acomodan a su propia voluntad. Sin embargo, consideran que están anuentes a escuchar y buscar soluciones que beneficien a la población estudiantil.

En cuanto a la competencia de administración de sí mismo, la teoría menciona que el administrador educativo es capaz de reconocer tanto sus fortalezas como sus debilidades. En la

figura 15, se evidencia que las administradoras entrevistadas, pueden reconocerlas, reflejando una administración de sí mismo.

Rodríguez (2007) citado por Ospina et al. (2017) denomina gestión del cambio “como un conjunto de transformaciones que sufren las organizaciones influenciadas por fuerzas externas, que puedan amenazar su sobrevivencia o que puedan ofrecer nuevas oportunidades (...)” (p. 192) por lo que el mismo autor recomienda que la institución debe ser flexible y tener la capacidad de adaptarse a nivel local, regional y nacional.

Para la organización del comportamiento organizacional, es importante una buena comunicación, las directoras afirman que el medio de comunicación oficial es el correo del MEP, es por este medio que se envían circulares, oficios y directrices a las docentes, además, estas circulares y oficios se imprimen y se solicita a las docentes que las firmen como recibido, igualmente el programa de *Microsoft Teams* se utiliza mucho para coordinar capacitaciones, reuniones y se recibe material de apoyo por parte de la Asesora de Preescolar; no obstante, el medio más eficiente es el *WhatsApp*.

Así mismo lo confirman las docentes, reciben circulares por correo y es el oficial, pero, por *WhatsApp* se da una comunicación más fluida, rápida e inmediata, es accesible al poder contestar y enterarse de las situaciones importantes.

Comprender el marco de valores, los elementos motivacionales, los canales de comunicación y la forma como se lidera son factores fundamentales para el avance de una institución educativa (...) El tener claro estos factores pueden hacer diferencia entre un buen clima organizacional o uno hostil (Baltodano y Badilla, 2009, p. 157).

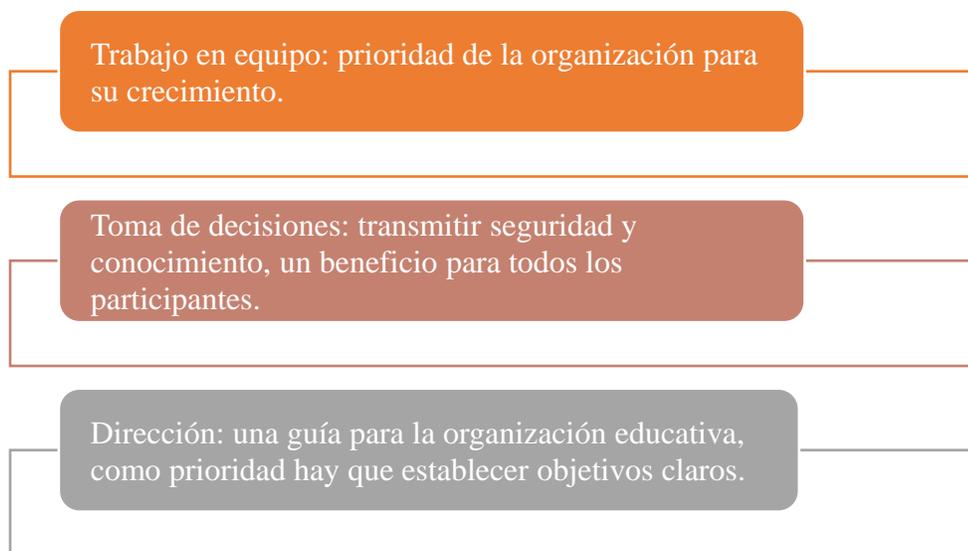
Refiriéndose a Venegas (2011), aquellas organizaciones que desarrollan su gestión basada en competencias, la comunicación se da de forma directa, fluida y normal entre el director y los docentes y cada uno de los integrantes asociados con el quehacer de la gestión educativa. Para lograr esta comunicación es importante la confianza y que la persona ejerza la dirección en el centro educativo, que pueda ver a los demás como personas, seres humanos y como profesionales.

5.2 Planeación estratégica: Trabajo en equipo, toma de decisiones, dirección

El gestor educativo moderno debe reconocer que el trabajo en equipo, toma de decisiones y dirección son competencias que se requieren para desarrollar la planeación estratégica. En la siguiente figura se sintetiza los comentarios generales que estos actores educativos han emitido:

Figura 16

Trabajo en equipo, toma de decisiones, dirección, desde la planeación estratégica



Nota: Sustentado en entrevistas a administradores de la educación y docentes de Educación Preescolar de la Dirección Regional de Educación de Desamparados, año 2022.

Así, como se muestra en la figura anterior, las administradoras educativas entrevistadas, consideran que el trabajo en equipo es prioridad dentro de una organización, expresan que todas las docentes deben apoyarse y es la única forma de ver crecimiento en la institución, por eso la toma de decisiones es tan importante en la planeación estratégica, que sea de beneficio para todos los participantes.

Afirman que muchas de las decisiones se deben realizar de forma inmediata, pero, también hay decisiones que se toman para que se puedan cumplir a largo plazo, estas se comparten en reuniones y se da la oportunidad a las docentes de poder expresar sus opiniones y considerar los cambios pertinentes, así como, Garbanzo y Orozco (2010), consideran que una condición importante del gestor de la educación para su desarrollo es “el nivel de autonomía en la toma de decisiones que el sistema educativo le otorgue” (p. 19).

Las docentes expresan en el grupo focal que muchas de las decisiones que debe tomar la directora, consideran que las aborda con inseguridad, porque antes de tomar la decisión se comunica con otras directoras para preguntarles qué puede hacer, así mismo, les consulta a las

docentes lo que puede hacer y con base a esto hace lo que los demás dicen, en este sentido, la directora muestra inseguridad y desconocimiento en sus decisiones como administradora.

En cuanto al trabajo en equipo, aseguran que no es primordial para las administradoras, entre menos relación tienen las docentes, mayor manejo de grupo hay, las experiencias y jornadas están divididas y se promociona mucho el trabajo individual.

Baltodano y Badilla (2009), mencionan que es importante que en la “planeación se informe a los docentes y al personal administrativo sobre lo que se está diseñando, y se busquen estrategias para involucrarlos en la formulación del Plan Estratégico Institucional” (p. 148). Las docentes expresan que no conocen el planeamiento de la institución, es realizado por la directora, pero desconocen cuáles son los objetivos, desconocen las estrategias que se utilizan para tomar decisiones y que es lo que se quiere lograr o que se ha planeado, para el año escolar.

A partir de los datos obtenidos, se concluye que las directoras deben de retomar la importancia del trabajo en equipo, evaluar y valorar lo que las colaboradoras comentan, tomar estas opiniones como una oportunidad de crecimiento profesional, de manera que permita nuevas ideas para la organización educativa. En la toma de decisiones como lo mencionan los autores, su autonomía es importante, se necesita más seguridad para lograr resultados eficientes y que afecte de forma positiva la resolución de problemas, que genere seguridad del camino que se debe seguir.

5.3 Empoderamiento: Liderazgo, confianza, capacidad para delegar, dirección de equipos de trabajo, negociación y organización

El empoderamiento fortalece las competencias para poder negociar, confiar en su equipo de trabajo, delegar responsabilidades, direccionar los equipos de trabajo, negociar, organizar su personal, tomar decisiones en conjunto, supervisar el trabajo realizado por los docentes y otras, en la figura 17 se sintetizan los comentarios generales de los administradores y docentes que participaron en la entrevista y el grupo focal, sobre el empoderamiento y las competencias que lo benefician:

Figura 17

Aspectos relevantes del empoderamiento desde el liderazgo, confianza, capacidad de delegar, dirección de equipos, negociación y organización



Nota: Sustentado en entrevistas a administradores de la educación y docentes de Educación Preescolar de la Dirección Regional de Educación de Desamparados, año 2022.

La información presentada en la figura anterior, permite evidenciar que las administradoras educativas comparten que la negociación con el equipo de trabajo es muy importante ya que así las docentes se sienten aceptadas y su aporte es muy valioso, por lo tanto, siempre preguntan qué opinan, o su parecer ante las situaciones del kínder. Afirman que la parte más importante de un administrador educativo es conocer a los colaboradores, reconocer que son personas preparadas, profesionales, que conocen sus funciones, sus tareas y responsabilidades como docentes.

Para supervisar el trabajo que realizan las docentes utilizan una tabla de cotejo y se realizan visitas al aula, donde se puede observar el manejo de grupo, el orden del aula, si cuentan con los documentos y los tienen al día, por ejemplo, planeamientos, estrategias de evaluación, expedientes de los estudiantes, asistencia, entre otros. Sin embargo, el trabajo de aula es de la docente y no se cuestiona lo que se realiza dentro de ella, para eso está el planeamiento y la organización de la jornada que respalda su trabajo.

Afirman que las funciones se delegan según correspondan, sin recargar el trabajo de nadie, para esto se forman comités, con grupos de trabajo organizados con las necesidades de la institución que no se pueden obviar.

Ambas directoras cuentan con secretaría, que se considera la mano derecha, siempre quedan a cargo, conocen sus funciones; sin embargo, también hay una docente de cada jornada a cargo en caso de la ausencia de la directora.

Las docentes comparten que hay momentos donde la negociación no es opción, hay momentos muy rígidos, piensan que es importante mayor apertura y negociar ciertas situaciones con las docentes, esto permite que el personal esté feliz y así el trabajo va a ser satisfactorio, podrían trabajar más tranquilas y sin tanto estrés, consideran importante mejorar la comunicación.

Así mismo, afirman que las administradoras sí supervisan con una tabla de cotejo, se deben enviar los planeamientos y la organización de la jornada por correo, pero que las administradoras no se involucran con lo que realizan en el aula, confían en ellas como profesionales y los documentos que deben tener al día.

Se puede concluir que los administradores educativos reconocen la importancia de empoderar a los docentes, sin embargo no están dirigiendo sus competencias, es necesario ejercer correctamente la dirección y administración de las actividades, de forma que las colaboradoras aunque no estén del todo de acuerdo, confíen en las decisiones que se toman, que puedan ser inspiración para alcanzar los objetivos, hay una necesidad de que las administradoras promuevan la negociación y la satisfacción de la labor realizada.

5.4 Benchmarking: Aprendizaje continuo

El aprendizaje continuo es una competencia de las personas administradoras de la educación que sean capaces de renovarse continuamente para no volverse obsoleto y lograr aprender de los éxitos de otras organizaciones. En la siguiente tabla se realiza una síntesis de los comentarios obtenidos en las entrevistas y el grupo focal de los administradores educativos versus los docentes, sobre el valor del aprendizaje continuo en el crecimiento de la organización educativa, las fortalezas para aprender de otras organizaciones educativas y las estrategias que se utilizan para que los colaboradores puedan actualizarse en temas novedosos.

Tabla 6*Benchmarking: Aprendizaje continuo*

Administradores educativos	Docentes
Valor del aprendizaje continuo:	
<p>Opinión uno (1): “Es muy importante poder actualizarse como administrador educativo, no podemos quedarnos atrás, cuando sucedió lo de la pandemia nos quedamos sorprendidos del poco conocimiento que tenemos en temas como la virtualidad”.</p> <p>Opinión dos (2): “Un administrador sin actualización, es una institución sin bases seguras, sin rumbo, siempre será lo mismo por años”</p>	<p>Opinión uno (1): “Es muy importante que la directora conozca de temas actuales, especialmente de tecnología”</p> <p>Opinión dos (2): “Sumamente importante, porque es la directora la que nos guía en el proceso, conoce lo que uno desconoce y así nos informa y capacita en cuanto a cambios”</p> <p>Opinión tres (3): “Es casi obligatorio, que tiene que actualizarse en los cambios que hay”</p> <p>Opinión cuatro (4): “No mostraría tanto temor cuando toma decisiones” “Se mostraría más segura de lo que debe realizar”</p>
Fortalezas para aprender de otras organizaciones educativas:	
<p>Opinión uno (1): “Dentro de las fortalezas para poder aprender de otras organizaciones, considero que soy una persona con capacidad de dialogar, de escuchar a los demás, muy esquemática, puntual”</p> <p>Opinión dos (2): “Me gusta aprender de otros, pregunto siempre a mis colegas, soy empática comunicativa”</p>	<p>Opinión uno (1): “Creo que es una persona muy anuente”</p> <p>Opinión dos (2): “Es empática”</p> <p>Opinión tres (3): “Es muy organizada”</p> <p>Opinión cuatro (4): “La institución la tiene muy bonita”</p> <p>Opinión cinco (5): “Las instalaciones son acogedoras”</p>
Estrategias para que los colaboradores se actualicen en temas novedosos:	
<p>Opinión uno (1): “Es importante brindar espacios a las docentes para que puedan</p>	<p>Opinión uno (1): “Sería bueno que nos den espacios para capacitarnos”</p>

<p>actualizarse, para que lleven capacitaciones que les ayuden a tener nuevas herramientas, el mundo va cambiando y no se pueden quedar solo con lo que vivieron en la universidad”</p> <p>Opinión dos (2): “Reunirlas, preguntar qué temas necesitan aprender, buscar capacitaciones”</p>	<p>Opinión dos (2): “Pienso que también es una obligación del docente, buscar estos espacios”</p> <p>Opinión tres (3): “Casi no hay apertura de llevar capacitaciones porque se pierden muchas clases”</p>
--	--

Nota: Sustentado en entrevistas a administradores de la educación y docentes de Educación Preescolar de la Dirección Regional de Educación de Desamparados, año 2022.

Las personas administradoras entrevistadas, aseguran estar siempre preparadas para recibir y actuar ante los cambios que ocurren diariamente en la organización, siempre y cuando sea capaz de valorar la importancia de mantenerse en un aprendizaje continuo, que le permita evolucionar y salir de la zona de confort. En conclusión, mientras se mantenga en el cargo de administrador, no hay excusas para no superarse y mantenerse actualizado, es una necesidad. Hoy en día es indispensable el conocimiento de la tecnología, nuevos idiomas, integrar proyectos, ideas de otras organizaciones, que avanzan aceleradamente y que los integrantes de las organizaciones educativas necesitan competir en esos ámbitos.

5.5 Calidad Total: Compromiso, innovación e iniciativa, control, resolución de conflictos y planificación

Ospina et al. (2017), afirman que “En el contexto educativo, se podría entender la innovación como aquellos cambios significativos que tienen impacto en los procesos de formación o en la comunidad, que se dan desde la gestión del conocimiento (...)” (p. 191).

Una de las administradoras opina que ser directora de un centro educativo tan deteriorado, implica innovar en recursos tecnológicos, sin embargo, está la prioridad de restaurar físicamente la institución, hay que hacer cambios y que se realizan poco a poco. En cuanto a la decisión de la directora se afirma que en las actividades de innovación “se consideran tanto las actividades que hayan producido éxito, como las que están en curso (...)” (Manual de Oslo, 2010, citado por Ospina et al., 2017, p. 191)

La directora del otro Jardín de niños afirma que, en cuanto a la infraestructura, se ha innovado por ofrecer a la comunidad educativa espacios interactivos y tecnológicos a toda la institución, cada aula cuenta con su pantalla, computadora, impresora, los estudiantes tienen tabletas para trabajar en el aula y también si fuera el caso las pueden utilizar en el hogar. En esta ocasión se cumple con la teoría sobre “La innovación en la educación se ha referido principalmente al uso de mediaciones tecnológicas para construir conocimiento y generar procesos de formación (...)” (Ospina et al., 2017, p. 191).

Barquero y Montero (2013), retoman a Ben (2005) quien indica “que uno de los principales obstáculos que deben superar las instituciones educativas es la parálisis que generan las situaciones de conflicto que se originan en ella” (p. 50). La directora de uno de los centros educativos, expresa que “en cuanto a conflictos por el momento no se ha dado, específicamente con las docentes. Donde se presenta mayor conflicto es entre los conserjes y personal de seguridad, se crea conflicto diciendo “esto a mí no me toca””, expresa que cuando hay un conflicto lo mejor es el diálogo, “hay que organizarse y quitar malos hábitos, organizar bitácoras y que cada persona conozca con lo que debe cumplir. Lo que he hecho es buscar la ley del Servicio Civil y así poder leer las funciones que le corresponde, se hace un diálogo y así puedan conocer sus obligaciones y que queden claras.”

Sin embargo, las docentes opinan que no hay resolución de conflictos con los padres de familia, ellos siempre tienen la razón, no hay respaldo para la docente, aunque se realice todo el proceso bien, la docente siempre debe ceder. Es importante que cuando exista un conflicto, se pueda resolver y que no se convierta en chisme, al final todas se enteraron y la situación se volvió peor para la compañera. Baltodano y Badilla (2009), expresan que, la administración moderna ayuda a realizar una mejor gestión, ayuda a buscar la calidad, pero no hay que perder el humanismo, la solidaridad y los valores.

Las administradoras expresan que están muy comprometidas con la institución, que se angustian y preocupan mucho porque todo salga bien. Una de las administradoras expresa “lo que más me importa es que las docentes estén solo con los niños y que no tengan sobrecarga u otras responsabilidades”, dentro de las habilidades que tienen como administradoras para la resolución de conflictos, expresan que tienen la habilidad de consolidar, son expresivas, muy humanas, consideran que como administradoras deben tener “un montón de manos” y sostener tantas cosas en ellas (docentes, niños, padres), a todo esto afirman que es muy importante diagnosticar, lo que

sucede en la institución buenas decisiones, deben ser muy reflexivas y cada paso que se dan tienen que pensarlo muy bien.

Las docentes entrevistadas consideran que no hay mucha innovación por parte de la administradora, es muy estructurada y no hay muchos cambios, siempre se debe realizar lo mismo, existe muy poca comunicación, se dan las órdenes y como docentes se ejecuta. Además, hay pocos espacios para la resolución de conflictos, se “tira la chinita” en reunión y uno se pregunta si será uno el responsable o será para otra compañera, lo que no genera una solución para el problema.

Las otras docentes apoyan lo afirmado por la administradora, en cuanto a los proyectos de innovación que la directora siempre busca para ofrecer a la comunidad estudiantil, el *kínder* cuenta con mucho equipo tecnológico y de calidad, es una institución pública, pero por su infraestructura pareciera una institución privada.

De igual forma las docentes reconocen que las directoras tienen mucho compromiso por la institución, están interesadas en sacarla adelante, pero es importante que pueda abrirse más y delegar, ya que ella sola no lo logra. Refleja que está comprometida con la institución, hay una constante preocupación, por lo que busca ayuda de la Junta de Educación, hay entrega y compromiso. Collado (2012), cita a González (2008), quien expone que una gestión moderna es capaz de buscar colaboradores para alcanzar objetivos, si esto no es así el director se convierte en esa persona solitaria que lucha diariamente en su despacho contra los problemas que surgen en el centro.

Para terminar el análisis, se refiere a Collado (2012), que uno de los factores más importantes para la organización, es desarrollar una cultura de centro en la que converjan todos sus miembros compartiendo una misión y visión.

6. Incidencia de competencias con las prácticas de gestión moderna.

En la tabla 7 se contrasta la incidencia de las competencias con las prácticas de gestión moderna, según los datos obtenidos de las entrevistas a administradores de la educación y docentes de Educación Preescolar.

Tabla 7

Incidencia de competencias con las prácticas de gestión moderna

	Competencias				Prácticas de gestión moderna				
	Presencia en la administración				Presencia en la gestión				
	Según docentes	Según directoras	Según teoría	Conclusión		Según docentes	Según directora	Según teoría	Conclusión
Administración de sí mismo	No	Sí	No	Sí	Comportamiento organizacional	No	Sí	No	No
Gestión del cambio	No	Sí	No	No					
Comunicación	No	Sí	No	No					
Trabajo en equipo	No	Sí	No	No	Planeación estratégica	Sí	Sí	No	No
Toma de decisiones	No	Sí	No	No					
Dirección	No	Sí	No	No					
Liderazgo	No	Sí	No	No	Empoderamiento	No	Sí	No	No
Confianza	No	Sí	No	No					
Capacidad para delegar	No	Sí	Sí	Sí					
Dirección de equipos de trabajo	No	Sí	No	No					
Negociación	No	Sí	Sí	Sí					
Organización	No	Sí	No	No					
Aprendizaje continuo	No	Sí	No	No	Benchmarking	Sí	Sí	Sí	Sí
Compromiso	Sí	Sí	Sí	Sí	Calidad Total	No	Sí	No	No
Innovación e iniciativa	Sí	Sí	Sí	Sí					
Control	No	Sí	No	No					
Resolución conflictos	No	Sí	No	No					
Planificación	Sí	Sí	Sí	No					

Nota: Fuente: elaboración propia (2022), sustentado en entrevistas a administradores de la educación y docentes de Educación Preescolar de la Dirección Regional de Educación de Desamparados, año 2022.

Como se muestra en la tabla 7 las competencias personales y profesionales de la persona administradora de la educación mantienen una incidencia directa con la gestión, al no estar presentes todas las competencias que se requieren no hay prácticas de gestión moderna. Para este estudio, la incidencia se define según (RAE, 2020) como “influencia o repercusión”.

Se puede observar en el primer aporte “comportamiento organizacional”, que el administrador al no poner en práctica las competencias de gestión del cambio ya que se evidencia la poca flexibilidad y el miedo que tiene al cambio y la dificultad para adaptarse a las transformaciones que una organización educativa requiere, además se le dificulta la comunicación, al no ser clara y no difundir los objetivos de la institución y crear un clima de participación, incide en el desarrollo del comportamiento organizacional para comprender las repercusiones de las colaboradoras dentro de la organización, quienes se sienten solas y necesitan mayor acompañamiento y asesoramiento, que al tener alguna insatisfacción se busquen soluciones para un buen clima de relaciones humanas.

Así mismo, en cuanto al segundo aporte “planeación estratégica” se observa que las competencias como trabajo en equipo, toma de decisiones y dirección, inciden dentro de este aporte, al no evidenciarse estas competencias, la gestión moderna no se cumple, a pesar de que las instituciones cuentan con una visión, misión, valores y objetivos, no hay una participación total de todos los miembros de la organización, por lo tanto, no hay claridad y se desconoce cuál es el rumbo y las metas que se pretende llegar como un equipo de trabajo.

En cuanto al tercer aporte “empoderamiento” pretenden crear un ambiente donde todos se sientan responsables por hacer que la organización funcione mejor, se ve cómo inciden las competencias personales y profesionales como liderazgo, confianza, capacidad para delegar, dirección de equipos, negociación y organización, dentro de los resultados se observa que el liderazgo se ve afectado por no lograr convencer y orientar a trabajar con unidad y rescatar las ideas del equipo de trabajo, la confianza no se refleja en el trato que brinda a todas las colaboradoras en general, ya que las mismas expresan que se sienten vigiladas, la dirección del equipo falla al no administrar y motivar al personal docente y la organización no está presente al no supervisar el trabajo realizado por las docentes, es importante que los integrantes logren la solución de sus problemas, que puedan tomar decisiones y no solo recibir órdenes, por lo tanto, no se alcanzaron las prácticas de gestión moderna.

Para el cuarto aporte “*benchmarking*” su incidencia ha sido positiva en las prácticas de gestión y se puede afirmar que se cumplen las competencias por lo tanto se logra una gestión moderna, en este caso las administradoras, han podido integrarse y captar ideas exitosas de otras organizaciones educativas y de la comunidad, sin embargo, se ve amenazada en cuanto a la competencia del aprendizaje continuo, ya que en una de las instituciones la administradora ha dejado de aprender y de renovarse en temas actuales como la tecnología, por lo que se podría volver obsoleto.

Para el último aporte “calidad total” la persona administradora de la educación, al no tomar en cuenta las competencias para la resolución de conflictos y planificación, inciden en la calidad total de la educación ya que desde inicios se muestran deficiencias al no tener objetivos claros, al no realizarse una evaluación de los aspectos que se deben de mejorar, la integración de todos los miembros, a pesar de que algunas competencias inciden como el compromiso por innovar la institución con tecnología y querer que la institución educativa avance, porque finalmente la administración pretende las prácticas de gestión moderna pero no son alcanzables si no hay sincronía con el equipo de trabajo.

Hay otros factores que no se consideraron en la investigación que también inciden en las prácticas de gestión moderna, como las competencias del equipo docente, se requieren docentes más críticos, ingeniosos y que busquen capacitarse continuamente.

7. Fortalezas de los Centros Educativos Jardín de Niños Valencia y Jardín de Niños María Jiménez Ureña.

Jardín de Niños Valencia: Dentro de las fortalezas que se rescatan en este centro educativo, es el trabajo en equipo, se dan espacios de trabajo donde las docentes pueden trabajar en paralelo, se comparten ideas para fortalecer el trabajo de aula, además, de organizar experiencias en conjunto para que todos los estudiantes tengan la misma oportunidad de participación, se organizan las efemérides para que el trabajo en equipo sea equitativo y no recaiga solo en una docente.

Además, de la preocupación por parte de la administración en ofrecer a la comunidad educativa, e integrar el uso de tecnologías digitales, para el aprendizaje y la participación de la comunidad, al implementar dispositivos móviles y procesos de capacitación para la comunidad educativa.

Jardín de Niños María Jiménez Ureña: Se rescata dentro de sus fortalezas la apertura y trabajo en conjunto con otras organizaciones educativas y de la comunidad para el crecimiento institucional, con el apoyo de nuevos recursos que sean de beneficio para la comunidad educativa.

Además, del compromiso que se muestra por parte de la persona administradora por cambiar e identificarse con la institución educativa, su interés y motivación para que la institución pueda ofrecer mejores condiciones en la instalación física, además, de su conocimiento en la parte legal y su interés en actualizarse constantemente, por lo cual les ofrece material a las docentes en este tema, utilizando diferentes medios tecnológicos, con la preocupación de que las docentes estén actualizadas.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Presentación

Luego de analizar los datos obtenidos durante el proceso investigativo, el capítulo de las conclusiones revela la incidencia de las competencias personales y profesionales de las personas administradoras de la educación en la implementación de prácticas de gestión moderna en los Jardines de Niños Valencia y María Jiménez Ureña de la Dirección Regional de Educación de Desamparados en el año 2022.

Como se mencionó, las siguientes conclusiones surgen de la interpretación de los datos recopilados, su contraste con el fundamento teórico presentado y a los objetivos que dan origen a este estudio.

2. Conclusiones

El objetivo del estudio es analizar la incidencia de las competencias personales y profesionales para la implementación de prácticas de gestión moderna por parte de las personas administradoras de dos Centros Educativos del Nivel de Preescolar, por lo que puede concluir lo siguiente:

En primera instancia, las directoras reconocen los aportes de la gestión moderna y su aplicación en la organización educativa, están conscientes de los beneficios que generan, por lo que en la mayoría de las indagaciones exponen que lo aplican; sin embargo, las docentes difieren con sus respuestas y muestran otra realidad.

Es importante que las personas administradoras de la educación, realmente apliquen las competencias personales y profesionales para ejercer una gestión moderna, queda un vacío en lo que se dice que se realiza a lo que realmente sucede o se refleja en las instituciones.

En cuanto al comportamiento organizacional, cada miembro cumple un rol, todos tienen determinadas funciones, sin embargo, es necesario que, las personas administradoras de la educación, puedan asesorar a las docentes, brinden espacios de retroalimentación y se valore el trabajo que se realiza dentro del aula. Además, de promover un ambiente seguro y estable con los horarios y rotación de grupos asignados, para que exista una nivelación y apoyo entre las docentes.

La motivación es un indicador importante para el servicio y beneficio de los estudiantes, infiere mucho de la motivación que las docentes tienen en la calidad de la educación, es importante

para que todos los miembros estén comprometidos, incorporen nuevas ideas. Desde la dirección se pueden organizar equipos de trabajo donde las docentes compartan con sus colegas ideas, actividades y experiencias que les gustaría que existieran dentro de la organización educativa, que les permita ser innovadoras y que contribuyan a la calidad de la educación, además, que se reconozca desde dirección el trabajo que están realizando en las aulas, que se tomen en cuenta sus ideas y que cada colaboradora pueda explotar sus cualidades y capacidades.

Como parte esencial del comportamiento organizacional no se puede dejar de lado el trabajo en equipo, es fundamental para el crecimiento de la institución educativa, desde dirección se pueden organizar reuniones periódicamente, que los actos cívicos y las actividades a realizar estén conformados por equipos según las capacidades de cada docente, para retroalimentar el trabajo que están realizando, ver si van por un buen camino y en que se necesita realizar cambios.

Para que realmente exista una planeación estratégica, es muy importante que todos los miembros de la organización participen, se motiven e identifiquen con la misión, visión, los objetivos y valores de la institución educativa, no es solo aprenderlos de memoria, es importante que los comprendan, que perciban que las experiencias que realizan tienen un propósito para poder cumplir con la meta institucional. Desde la dirección se pueden aprovechar las reuniones para hacer conversatorios dónde se retoman los objetivos y las experiencias que se han realizado y que faltan por realizar para cumplir los objetivos institucionales, alentar al equipo de trabajo para lograr lo que se tiene planeado.

El benchmarking es una disciplina de mucha importancia para una organización educativa que quiere cambios reales, que necesite marcar la diferencia y buscar mayores alcances, es significativo que la institución se relacione con otras organizaciones que la hagan crecer, se está realizando un gran aporte desde otras organizaciones, por lo tanto, se evidencian experiencias enriquecedoras para la institución.

Es importante que cada persona administradora de la educación, reconozca sus fortalezas y debilidades, es importante que puedan mostrar flexibilidad ante los cambios constantes que requiere una organización educativa y no puede dejar de lado la importancia de mantener una comunicación clara y fluida con todos los miembros de la organización.

La capacidad de delegar, es un aspecto importante dentro de la organización educativa, permite que cada miembro de la institución no se sienta excluido, es importante que desde

dirección se tome en cuenta a todas las colaboradoras y no solo a una parte de estas, para que esto suceda, los acuerdos y la confianza debe iniciar dirección.

En cuanto al aprendizaje continuo, se concluye que es necesario que cada administrador educativo pueda actualizarse, evaluarse y así reconocer que necesitan fortalecer, es la única forma de crecer como profesional y brindar a los miembros de la organización la seguridad de que saben lo que se está realizando y hacia dónde se quiere llegar, es una necesidad que las directoras conozcan más sobre tecnología, como incluir la ciencia, conocimiento sobre temas legales que den respaldo al trabajo de sus colaboradoras.

Es conveniente que la recepción y cómo se abordan las quejas por insatisfacción cambie, las administradoras deben mostrar flexibilidad para escuchar atentas, mostrar comprensión y buscar una solución, esto genera confianza y mejor comunicación entre las docentes.

El administrador educativo debe generar espacios donde el clima sea ameno, para esto puede ofrecer actividades sociales, donde las docentes tengan espacios para compartir sus experiencias de aula, puedan sentir el apoyo de sus colegas, espacios donde se realicen prácticas de salud ocupacional, para el bienestar emocional de las colaboradoras.

Se concluye que las personas administradoras de la educación, cuentan con herramientas útiles para la planeación, que guían su labor como administrador educativo (PAT, PMQ...) sin embargo, hay un deficiente al no involucrar a las docentes en su ejecución, seguimiento y evaluación.

Como punto final se puede señalar que el compromiso que tiene un administrador de la educación, va de la mano con la innovación, la iniciativa y el control de sí mismo, es lo que puede asegurar una gestión moderna, se concluye que se tiene el compromiso por parte de las administradoras, es necesario que desde dirección comiencen a innovar con experiencias que involucren a la comunidad educativa.

3. Recomendaciones

3.1 Instituciones participantes

3.1.1 Jardín de Niños 1. Se sugiere a dicha institución considerar la implementación de un documento para la gestión de las quejas por insatisfacción, se recomienda llegar a un acuerdo o establecer con los miembros de la organización, un protocolo que les permita manifestar la situación, las posibles causas y la solución.

Se recomienda potenciar las cualidades y capacidades de los miembros de la organización, es tarea del administrador educativo conocer a cada docente para que sea una persona influyente de forma positiva en el comportamiento organizacional.

De igual manera se plantea la posibilidad de crear espacios para la construcción del planeamiento, su visión, misión, objetivos, valores con todo el personal docente, que realmente se identifiquen y se motiven a ponerlos en práctica, que se reconozca su valiosa aplicación.

Se recomienda actualizarse en temas fundamentales para el bienestar institucional como en temas legales, uso de la tecnología para brindar asesoramiento y retroalimentación a las docentes y así tener un respaldo desde la dirección cuando surjan posibles situaciones.

3.1.2 Jardín de Niños 2. Se recomienda que las visitas al aula sean para todas las docentes, que se programe en el calendario la posibilidad de visita a las aulas, para brindar acompañamiento y reconocimiento del trabajo que se realiza en el aula.

Como parte de las competencias de un administrador educativo se recomienda realizar una nivelación en los grupos, si en una jornada hay 7 grupos que 4 sean de transición y 3 de materno, para que las docentes puedan consolidar un equipo de trabajo.

Se propone que, desde el comité de sociales, organizar actividades para que las docentes puedan compartir sus experiencias de aula, compartir talleres para su crecimiento personal y profesional, que permitan la unidad del equipo de trabajo y la consolidación de sentirse parte de una organización educativa, por la cual se sientan identificadas.

De igual manera se plantea la posibilidad de realizar reuniones para en conjunto se propongan ideas, para cumplir con los objetivos, con la visión, misión y los valores de la institución.

3.2 Ministerio de Educación Pública

Se sugiere al Ministerio de Educación Pública la posibilidad de reacomodar las capacitaciones que se imparten anualmente para que los docentes puedan capacitarse fuera de horario lectivo de los estudiantes, así se evita que las instituciones tengan que estar suspendiendo clases y reacomodando horarios y la continuidad de los aprendizajes se vea interrumpida. Si bien es cierto las capacitaciones que actualmente se imparten a los docentes, responden a las necesidades de estos, se propone que se realice un calendario, donde los profesores asistan y

realicen estas capacitaciones antes de iniciar el curso lectivo y también al finalizar el curso lectivo, se puede reducir el curso lectivo para los estudiantes y que los docentes continúen asistiendo a las instituciones y así proponer espacios para estas capacitaciones que lo único que van a ofrecer es calidad educativa, al desarrollar los conocimientos, habilidades y competencias que le permitan desenvolverse con éxito en el ámbito profesional.

3.3 Escuela de Administración Educativa

Se formula la inquietud como facultad, de promover la proyección de esta investigación a estudiantes egresados, con el propósito de realizar capacitaciones, talleres o cursos, relacionados con las competencias personales y profesionales de las personas administradoras de la educación en la implementación de prácticas de gestión moderna, para expandir los resultados obtenidos con respecto al favorecimiento y crecimiento de los administradores educativos.

Para futuros planes de estudio de la licenciatura en ciencias de la educación en énfasis en administración de la educación, se recomienda contemplar las competencias profesionales y personales abordadas, de modo que, su desarrollo a adquisición sea impulsado desde su formación profesional.

3.4 Futuras investigaciones

Para futuras investigaciones, se recomienda valorar la posibilidad de realizar el estudio desde un enfoque cuantitativo y ampliar la muestra. Además, con la posibilidad de realizar una propuesta sobre competencias personales y profesionales, que permita a las personas administradoras de la educación, prácticas de gestión moderna.

3.5 Supervisores, directores regionales

Incentivar en las personas administradoras de la educación, poder organizar espacios de trabajo para que los participantes del centro educativo puedan construir e identificarse con la misión, visión, valores y objetivos de la institución, ofrecer experiencias valiosas y significativas de acuerdo al rol que cumpla cada participante, ejemplo con los estudiantes al ser un centro educativo de preescolar, trabajar la misión, visión, valores y objetivos a partir de un cuento con imágenes y que ellos sean los autores principales en su construcción y aporte de conocimientos a partir de sus necesidades que identifiquen la organización educativa con la comunidad.

Incentivar capacitaciones de las personas administradoras de la educación, para reconocer las prácticas de gestión moderna y las competencias personales y profesionales y cómo se pueden desarrollar, trabajando de la mano con el Marco Nacional de Cualificaciones para las Carreras de Educación en Costa Rica (MNC-CE-CR).

REFERENCIAS

- Abarca, H. Y., Aguilar, Z. L., Cambroner, O. M., Chavarría, C. J., Moya, O. L., Murillo, P. J. (2013). *La gestión de la institución educativa y su vínculo con la comunidad*. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu/article/view/10638/10035>
- Álvarez, I., Ibarra, M. y Miranda, E. (2012). *La gestión educativa como factor de calidad en una universidad intercultural*. <https://www.redalyc.org/pdf/461/46129004014.pdf>
- Ander-Egg, E. (2014). *Diccionario de educación*. Editorial Brujas. <https://elibro-net.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/es/ereader/sibdi/78159?page=84>
- Arroyo, V. J. (2011). *Administración de la Educación: Teoría, Método y Objeto de Estudio*. San José, Costa Rica.
- Astúa, B. M., Barrantes, A. I., González, V. L. y Méndez, R. J. (2010). *Evaluación del Desempeño de los Gestores de la Educación desde un enfoque por Competencias*. (Memoria del Seminario de Graduación presentado ante la Escuela de Administración Educativa para optar al grado de Licenciadas en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa). Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.
- Baltodano, Z. V. y Badilla, A. A. (2009). *Aportes de la administración moderna a la gerencia educativa*. Revista Electrónica Educare, 13(2), 147-158. <https://doi.org/10.15359/ree.13-2.11>
- Barquero, G. M. y Montero, M. M. (2013). *Análisis comparativo de la gestión educativa como agente de cambio e innovación ante los complejos ambientes educativos, caso de las organizaciones: Colegio Nuevo Mundo y Colegio Técnico Profesional Piedades Sur, San Ramón*. Revista Gestión de la Educación. <https://bit.ly/2XbBwBL>
- Benavides, R. (2014). *Administración*. (2a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. <https://www.ebooks7-24.com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr:2048/?il=833>
- Bonatti, P. (2020). *La administración del siglo XXI: organizaciones transformadoras*. Pluma Digital Ediciones. <https://elibro-net.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/es/lc/sibdi/titulos/125464>
- Carda, R. R. y Larrosa, M. F. (2012). *La organización del centro educativo manual para maestros*. 2º edición revisada. Editorial Club Universitario. San Vicente. <https://books.google.co.cr/books?id=yQEQDgAAQBAJ&lpg=PP1&hl=es&pg=PA5#v=onepage&q&f=false>

- Chaverri, K. D. (2014). *Análisis de la Gestión de las Competencias profesionales del personal docente administrativo de los centros educativos Discovery Montessori Preschool and Daycare basado en la filosofía Montessori*. (Trabajo final de investigación aplicada sometida a la consideración del Programa de Estudios de Posgrado en Ciencias de la Educación para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa. Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.
- Chaves, A. A. (2012). *Cuarto informe del estado de la educación: Perfil de las directoras y directores de centros educativos de preescolar: fortalezas, debilidades y necesidades para mejorar la calidad de la educación preescolar costarricense*. San José, Costa Rica: Estado de la Nación.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. (8a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr:2048/?il=2944>
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr:2048/?il=5205>
- Collado, N. I. (2012). *El director escolar: competencias, funciones y características. Propuestas de mejora del centro*. (Trabajo final de investigación de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Comunicación para optar por el grado y título de Maestría oficial en gestión y dirección de centros educativos). Universidad CEU Cardenal Herrera. Valencia. <https://www.reproalba.com/reproalba/resources/source/Blog/PDF/El%20director%20escolar%20competencias%20funciones%20y%20caracteristicas.pdf>
- Córdoba, B. K., Gómez, S. B., Jara, M. L., Molina, R. J., Picado, V. C. y Vásquez, A. E. (2013). *Propuesta del perfil de competencias de los mandos medios en la administración pública costarricense*. (Seminario de graduación para optar al grado de licenciatura en administración pública de la Facultad de Ciencias Económicas). Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.
- Flores, M. M. y Guisepppe, V. (2016). *Competencias directivas requeridas por los CEO ante la complejidad de las organizaciones del siglo XXI*. 113-124. ISSN:2215-910X. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X16000136>

- Garbanzo-Vargas, Guiselle M. (2016). *Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación*. Revista Educación, 40(1),67-87. ISSN: 0379-7082. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44043204005>
- Garbanzo, V. G. y Orozco, D. V. (2010). *Liderazgo para una gestión moderna en procesos educativos*. Revista de Educación, 34(1), 15-29.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=440/44013961001>
- Hernández, M. (2011). *Estudio de las competencias profesionales del maestro de educación infantil. bases curriculares para la formación inicial de maestros* (Order No. 3485922). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (908886372). <https://search-proquest-com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/docview/908886372?accountid=28692>
- Hernández, S. R., Fernández, C. C. y Baptista, L. M. (2014). *Metodología de la Investigación*. D. F. México: Mc Graw Hill Education.
- Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr:2048/?il=6443>
- Koontz, H. (2017). *Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación*. (15a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr:2048/?il=5199>
- Leiva, M. V., Montecinos, C. y Aravena F. (2016). *Liderazgo pedagógico en directores noveles en Chile: Prácticas de observación de clases y retroalimentación a profesores*. RELIEVE, art.8. <http://dx.doi.org/10.7203/relieve.22.2.9459>
- López Alfaro, P. (2019). *Gestión de organizaciones educativas: una mirada desde el liderazgo distribuido*. RIL editores. <https://elibro-net.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/es/lc/sibdi/titulos/129577>
- Manual descriptivo de clases de puestos docentes. (s.f.). San José, Costa Rica.
- Marco Nacional de Cualificaciones para las Carreras de Educación. (2021). Marco nacional de cualificaciones para las carreras de educación: resultados de aprendizaje de la carrera de administración educativa. San José, C.R.: CONARE, OPES
<http://hdl.handle.net/20.500.12337/8293>
- Martínez, A. L. (2012). *Administración educativa*. Editorial RED TERCER MILENIO S.C.
https://cbibliotecavirtual.files.wordpress.com/2017/07/administracion_educativa.pdf

- Ministerio de Educación Pública. (2017). *Política educativa de 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>
- Ministerio de Educación Pública. (2016). *Guía para elaborar el plan anual de trabajo del centro educativo*. Comisión Interdepartamental del Plan Anual de Trabajo. –1. ed.-- San José, Costa Rica. https://ddc.mep.go.cr/sites/all/files/ddc_mep_go_cr/archivos/guia-para-elaborar-plan-anual-trabajo.pdf
- Monzó, R. (2011). *Formación basada en competencias. El caso de los estudios de la Escuela de Administración de Instituciones, de la Universidad Panamericana en México*. Universidad Internacional de Catalunya. Barcelona, España.
<http://hdl.handle.net/10803/79177>
- Mora, C. J. (2016). *Análisis de las competencias profesionales en el campo de la administración de la educación. Un estudio en la dirección regional de Cartago en el circuito 01*. (Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Ciencias de la Educación para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa). Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.
- Núñez, I. (2015). El líder educativo en escenarios preescolares: *Competencias que deben poseer los directores en centros de cuidado diurno*. (Order No. 3703316). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1688673159). <https://search-proquest-com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/docview/1688673159?accountid=28692>
- Ospina, R. D., Burgos Laitón, S., y Madera Ruiz, J. (2017). *La gerencia educativa y la gestión del cambio*. Diálogos De Saberes, (46), 187-200. <https://doi.org/10.18041/0124-0021/dialogos.46.1429>
- Pérez, P. V. y Baute, R. M. (2018). *Gestión educacional y experiencias educativas*. Editorial Universo Sur. <https://elibro-net.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/es/ereader/sibdi/120855?page=1>
- Porras, S. J. (2013). *Diseño del Modelo de Gestión Docente por Competencias para la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Costa Rica*. (Proyecto Final de Graduación en modalidad de práctica dirigida para optar por el grado de Licenciatura de la Escuela de Administración Pública). Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

- Programa Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible. (2013). *Cuarto Informe Estado de la Educación*. San José, Costa Rica: Editorama.
- Rodríguez, M. (2017). *Las experiencias del líder educativo y el desarrollo de sus competencias como coach profesional* (Order No. 10286777). Available from ProQuest One Academic. (1954699178). <https://search-proquest-com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/docview/1954699178?accountid=28692>
- Ronda, M. E. (2004). *Enseñar al profesorado cómo utilizar la tecnología: buenas prácticas de instituciones líderes*. Barcelona: UOC.
- Ronco, B. E. y Lladó, E. (2001). *Aprender a gestionar el cambio*. Barcelona: Paidós.
- Véliz, M. P., Jorna, C. A. y Berra, S. E. (2016). *Consideraciones sobre los enfoques, definiciones y tendencias de las competencias profesionales*. *Revista Cubana de Educación Médica Superior*, 30(2), 181–197.
- Venegas, P. (2011). *Gestión de la educación basada en competencias: elementos para su interpretación en el contexto de la Administración de la Educación*. *Revista Gestión de la Educación*, 1(1). San José, Costa Rica: UCR.
http://www.revistadigital.eae.fcs.ucr.ac.cr/images/stories/edicion_1/DOCS/Gestion%20de%20la%20Educaci%C3%B3n%20basada%20en%20competencias.pdf

ANEXOS

1. Guía de entrevista para directores del nivel de Preescolar.

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON ÉNFASIS EN
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**GUIÓN DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR DEL NIVEL DE
PREESCOLAR**

Estimada directora del Jardín de Niños

La presente entrevista se realiza con el fin de recabar información que permita realizar el análisis de las prácticas de Gestión moderna que implementan los Administradores de la Educación y las competencias personales y profesionales que requieren para hacerlo.

La información que su persona suministra es anónima y confidencial, la información solo se tomará en cuenta para la investigación en cuestión, por lo que se le agradece responder de manera veraz y honesta, así el resultado del estudio podrá tener un impacto positivo en las prácticas de gestión moderna y las competencias personales y profesionales que requieren los administradores para desempeñar su importante tarea.

Se le agradece su valioso aporte y colaboración.

Indicaciones: Se le realizarán una serie de preguntas respecto a las prácticas de gestión moderna y las competencias personales y profesionales, debe contestar desde su actuar y experiencia como administrador educativo.

a. Caracterización de la población

1. Último grado académico obtenido

- () Bachillerato () Maestría
() Licenciatura () Doctorado () Otro: _____

2. Tiempo de servicio como director de centros educativos

- () 0 a 5 años () 6 a 10 años () 11 años o más

b. Prácticas de gestión moderna

- 1) ¿Asesora y orienta al personal docente acerca de las tareas que realizan? ¿En qué métodos, técnicas y procedimientos pedagógicos las asesora u orienta?
- 2) ¿Qué tipo de retroalimentación brinda? ¿Qué canal utiliza para retroalimentar la labor docente?
- 3) ¿Cada cuánto realiza modificaciones en la asignación de grupos? ¿Qué reacciones recibe del personal?
- 4) ¿El personal docente es capaz de manifestar insatisfacción ante su persona? ¿Qué gestiones realiza ante estas manifestaciones?
- 5) ¿Está el personal docente motivado? ¿Cómo lo determina?
- 6) ¿Cómo se potencian las cualidades y capacidades de los miembros del centro educativo?
- 7) ¿Favorece los procesos de trabajo en equipo o trabajo colaborativo? ¿Qué actividades implementa para promover el trabajo en equipo o trabajo colaborativo?
- 8) ¿Considera que planea estratégicamente? ¿Cuál es el proceso e instrumentos que utiliza para planear de forma estratégica? ¿Por cuánto tiempo lo planea?
- 9) ¿Cómo es el proceso de planeación? ¿Cuánto tiempo dedica a la planeación estratégica?
- 10) ¿Evalúa los resultados de la planeación realizada por su persona? ¿Qué instrumentos utiliza?
- 11) ¿Quién es el responsable de la planeación estratégica de la organización educativa?
- 12) ¿Por cuánto tiempo se realiza la planeación de la organización educativa?
- 13) ¿Cuáles son los valores que predominan en su organización educativa?
- 14) ¿Cuál es el proceso que implementa para definir la misión, la visión y objetivos de la organización?
- 15) ¿Qué acciones se realizan para el cumplimiento de las metas de la organización educativa?
- 16) ¿Cómo definiría la participación del docente en la organización educativa, es activa o inactiva? Explique.
- 17) ¿Se brindan espacios para la capacitación docente? ¿Estas capacitaciones responden a los intereses y necesidades del docente?
- 18) ¿Se realizan espacios para que las docentes puedan tener retroalimentación y compartir sus conocimientos, experiencias de aula?
- 19) ¿Qué experiencias se brindan para fortalecer el trabajo en equipo?

- 20) ¿Se involucra la institución con otras organizaciones educativas para el mejoramiento de la gestión? (trabajo en redes)
- 21) ¿Qué estrategias utilizan para involucrarse con otras organizaciones educativas para el mejoramiento de la gestión?
- 22) ¿Considera necesario e importante que la organización educativa, trabaje en conjunto con otras organizaciones educativas de la comunidad?
- 23) ¿Qué estrategias se utilizan para reconocer fortalezas y debilidades de la organización educativa?
- 24) ¿Los docentes reconocen los objetivos de la organización educativa? ¿Cómo transmite los objetivos institucionales al personal docente?
- 25) ¿Qué herramienta utiliza para verificar que los objetivos institucionales se logran?
- 26) ¿Cómo se involucra la comunidad educativa en la cultura de calidad?
- 27) ¿Qué herramientas utilizan para el proceso de autoevaluación de la calidad del servicio educativo brindado?

c. Competencias personales y profesionales

- 1) ¿Qué fortalezas reconoce en usted como administradora de la educación?
- 2) ¿Se considera usted flexible ante los cambios?
- 3) ¿Cómo es su adaptación y actitud ante los cambios constantes que requiere una organización educativa?
- 4) ¿Cuál es el medio oficial de comunicación en la organización educativa?
- 5) ¿Quién es la persona encargada de informar al personal docente?
- 6) ¿Por medio de cuáles vías o canales suele comunicarse su personal docente con su persona?
- 7) ¿Qué estrategias realiza en la organización educativa para afianzar los procesos de comunicación?
- 8) ¿Considera usted el trabajo en equipo cómo prioridad?
- 9) ¿En la planeación estratégica, considera primordial la toma de decisiones? ¿Cómo beneficia esto la planeación estratégica?
- 10) ¿Qué estrategias aplica para la toma de decisiones? ¿Cómo da las órdenes o instrucciones luego de la toma de decisiones?

- 11) ¿Qué beneficios otorga la negociación y la confianza que se le brinda al personal docente y administrativo?
- 12) ¿En qué momentos considera importante y necesario delegar responsabilidades al personal docente y administrativo?
- 13) ¿En su ausencia, hay personal que colabora para que el centro educativo funcione con normalidad?
- 14) ¿Qué valor tiene para usted el aprendizaje continuo? y ¿Cómo el aprendizaje continuo brinda crecimiento a la organización educativa?
- 15) ¿Qué fortalezas reconoce en usted, para aprender de otras organizaciones?
- 16) ¿Cómo puede ayudar a los miembros de la organización educativa, para que puedan actualizarse?
- 17) ¿Cómo implementa la innovación en su organización educativa? ¿Ha desarrollado algún proyecto e iniciativa en los últimos períodos?
- 18) ¿Cómo puedes ayudar a tu equipo a desarrollar unas técnicas de negociación que les ayude a resolver conflictos?
- 19) ¿Qué tan comprometida se encuentra con la organización educativa?

b. Prácticas de gestión moderna

- 1) ¿La directora brinda acompañamiento a su personal docente en las tareas que realizan? ¿En qué métodos, técnicas y procedimientos pedagógicos las asesora y orienta?
- 2) ¿Qué tipo de retroalimentación brinda? ¿Qué canal utiliza para retroalimentar la labor docente?
- 3) ¿Cada cuanto la directora realiza modificaciones en la asignación de grupos? ¿Qué reacciones recibe del personal docente?
- 4) ¿Es capaz de manifestar insatisfacción ante la directora? ¿Desde la dirección cómo gestionan las quejas por insatisfacción?
- 5) ¿Considera que está el personal docente motivado? ¿Cómo lo determina?
- 6) ¿Cómo potencia la directora sus cualidades y capacidades como docente dentro del centro educativo?
- 7) ¿La directora favorece los procesos de trabajo en equipo o trabajo colaborativo? ¿Qué actividades desarrolla para lograrlo?
- 8) ¿Considera que la planeación desde dirección es de forma estratégica? ¿Cuál es el proceso e instrumentos que utiliza para planear de forma estratégica?
- 9) ¿Cómo es el proceso de planeación de la directora? ¿Conoce el tiempo que dedica la directora a la planeación estratégica?
- 10) ¿Conoce cómo realiza la directora la evaluación y resultados del planeamiento? ¿Conoce los instrumentos que utiliza?
- 11) ¿Quién es el responsable de realizar la planeación estratégica de la organización educativa?
- 12) ¿Por cuánto tiempo se realiza la planeación de la organización educativa?
- 13) ¿Cuáles son los valores que predominan en su organización educativa?
- 14) ¿Qué estrategias utiliza la directora para seleccionar la misión, la visión y objetivos de la organización educativa?
- 15) ¿Qué acciones se realizan para el cumplimiento de las metas de la organización educativa?
- 16) ¿Cómo definiría su participación como docente en la organización educativa, es activa o inactiva? Explique
- 17) ¿Se brindan espacios para la capacitación docente? ¿Estas capacitaciones responden a sus intereses y necesidades?

- 18) ¿Se realizan espacios para que las docentes puedan tener retroalimentación y compartir sus conocimientos, experiencias de aula?
- 19) ¿Qué experiencias se brindan para fortalecer el trabajo en equipo?
- 20) ¿Se involucra la institución con otras organizaciones educativas para el mejoramiento de la gestión? (trabajo en redes)
- 21) ¿Qué estrategias utilizan para involucrarse con otras organizaciones educativas para el mejoramiento de la gestión?
- 22) ¿Considera necesario e importante que la organización educativa, trabaje en conjunto con otras organizaciones educativas de la comunidad?
- 23) ¿Qué estrategias se utilizan para reconocer fortalezas y debilidades de la organización educativa?
- 24) ¿Como docente reconoce los objetivos de la organización educativa? ¿Qué estrategias se utilizan desde la dirección para transmitir estos objetivos?
- 25) ¿Qué estrategias se utilizan desde la dirección para reconocer si se cumplen los objetivos de la organización educativa?
- 26) ¿Cómo se involucra la comunidad educativa en la cultura de calidad?
- 27) ¿Qué herramientas utilizan desde la dirección para el proceso de autoevaluación de la calidad del servicio educativo brindado?

c. Competencias personales y profesionales

- 1) ¿Qué fortalezas reconoce en la directora como administradora de la educación?
- 2) ¿Considera usted que la directora es flexible ante los cambios?
- 3) ¿Cómo es la adaptación y actitud de la directora ante los cambios constantes que requiere una organización educativa?
- 4) ¿Cuál es el medio oficial de comunicación en la organización educativa?
- 5) ¿Quién es la persona encargada de informar al personal docente
- 6) ¿Por medio de cuáles vías o canales suele comunicarse su personal docente con su persona?
- 7) ¿Qué estrategias realiza en la organización educativa para afianzar los procesos de comunicación?
- 8) ¿Considera usted que el trabajo en equipo es prioridad para la directora?

- 9) ¿Qué estrategias aplica la directora para la toma de decisiones? ¿Cómo da las órdenes o instrucciones luego de la toma de decisiones?
- 10) ¿Qué beneficios otorga la negociación y la confianza que brinda la directora al personal docente?
- 11) ¿En qué espacios considera importante y necesario que la directora pueda delegar responsabilidades a los docentes?
- 12) ¿Pueden otros hacerse cargo de la mayoría de las tareas de la directora, si se ausenta del trabajo?
- 13) ¿Qué valor tiene para usted el aprendizaje continuo de la directora? y ¿Cómo este aprendizaje continuo brinda crecimiento a la organización educativa?
- 14) ¿Qué fortalezas reconoce en la directora, para aprender de otras organizaciones?
- 15) ¿La directora ofrece espacios o estrategias a los miembros de la organización educativa, para que puedan actualizarse?
- 16) ¿Cómo implementa la directora la innovación en su organización educativa? ¿Ha desarrollado algún proyecto e iniciativa en los últimos períodos?
- 17) ¿Cómo ayuda desde la dirección a los docentes a desarrollar técnicas de negociación que favorezcan la resolución de conflictos?
- 18) ¿Cuál es el compromiso de la directora con la organización educativa?