

[Cierre de edición el 01 de Setiembre del 2018]

doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.22-3.10>

URL: <http://www.una.ac.cr/educare>

CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

## La gestión directiva en escuelas unidocentes y dirección 1: Un desafío para alcanzar la equidad educativa en contextos rurales de Costa Rica

*Management in Single-Teacher Schools and Dirección 1: A Challenge to Reach Educational  
Equity in Rural Contexts in Costa Rica*

*O trabalho da direção nas escolas multisseriadas e direção 1: Um desafio para alcançar a  
equidade educacional nos contextos rurais da Costa Rica*

*Luis Alfredo Miranda-Calderón<sup>1</sup>*

Universidad Nacional

Centro de Investigación y Docencia en Educación

Heredia, Costa Rica

[alfremira@gmail.com](mailto:alfremira@gmail.com)

*Satya Rosabal-Vitoria<sup>2</sup>*

Universidad Nacional

Centro de Investigación y Docencia en Educación

[srosabal@hotmail.com](mailto:srosabal@hotmail.com)



Recibido • Received • Recebido: 04 / 09 / 2016

Corregido • Revised • Revisado: 31 / 03 / 2018

Aceptado • Accepted • Aprovado: 24 / 07 / 2018

<sup>1</sup> Académico en la División de Educación Básica del Centro de Investigación y Docencia en Educación de la Universidad Nacional de Costa Rica. Doctor en Educación con énfasis en Mediación Pedagógica, Magíster con especialidades en Formación de Formadores y en Administración Educativa. Autor de diversos artículos relacionados con la capacidad creadora, la creatividad, la incorporación del juego escénico, la música y la expresión en la mediación pedagógica, así como distintas temáticas en torno a la educación en contextos rurales. Ha liderado procesos de capacitación y actualización dirigidos a docentes en áreas y temáticas relacionadas con la educación en contextos rurales, la creatividad e innovación educativa. Ponente en congresos nacionales e internacionales.

<sup>2</sup> Académica en la División de Educación para el Trabajo del Centro de Investigación y Docencia en Educación de la Universidad Nacional, Costa Rica. Bachiller en Ciencias de la Educación en I y II ciclos, Licenciada y Magíster con especialidad en Administración Educativa, Universidad de Costa Rica. Directora en la Escuela Nueva Laboratorio y en instancias educativas privadas. Como especialista en modelos de gestión ha desarrollado diversos proyectos de índole institucional y de extensión, así como procesos de capacitación dirigidos a personal directivo de instituciones educativas.



doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.22-3.10>

URL: <http://www.una.ac.cr/educare>

CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

**Resumen:** La gestión directiva constituye, en la actualidad, uno de los principales desafíos que deben enfrentar las escuelas unidocentes y dirección 1 ubicadas en contextos rurales de Costa Rica, para alcanzar la equidad y pertinencia educativa. El objetivo de este estudio de tipo cualitativo descriptivo se orienta al análisis y fortalecimiento de la gestión directiva que desarrollan maestras y maestros que laboran en escuelas unidocentes y dirección 1, localizadas en comunidades rurales de la zona de Sarapiquí en Costa Rica, con el propósito de contribuir al mejoramiento de la educación de estas instituciones, mediante la implementación de una propuesta de capacitación que incluye los dos principales componentes de su gestión: el pedagógico y el administrativo. Con base en el diagnóstico realizado e información brindada por 28 personas directivas de la zona de Sarapiquí (16 de escuelas unidocentes y 12 de dirección 1). Mediante un cuestionario y una entrevista semiestructurada, se logró ahondar en la realidad de estas instituciones para determinar situaciones condicionantes la gestión administrativa como requisito de su labor educativa, así como las implicaciones en el trabajo pedagógico que desarrollan. Derivado de las reflexiones y hallazgos del estudio, se generó la propuesta de capacitación y actualización en torno a temáticas que cada docente de estas instituciones debe considerar fundamentales para dotar de pertinencia su gestión educativa. Finalmente se propone un conjunto de estrategias que orientan y facilitan la ejecución de procedimientos administrativos que desarrolla cada docente, como parte de su labor educativa en las comunidades donde se desempeña.

**Palabras claves:** Gestión directiva; escuelas unidocentes y dirección 1; contexto rural; capacitación; pedagogía.

**Abstract:** Currently, management is one of the main challenges single-teacher schools and principals located in Costa Rican rural contexts have to face in order to achieve equity and educational relevance. The objective of this qualitative-descriptive study is to analyze and strengthen management accomplished by teachers working as single-teachers in schools denominated "Dirección 1" (a single-teacher school category of the Costa Rica Education System), located in rural communities in the Sarapiquí area of Costa Rica. The purpose is to contribute to the improvement of the education in these institutions through the implementation of a training proposal that includes the two main components of their management tasks: the pedagogical aspect and the administrative one. Based on the diagnosis and information provided by 28 managers from the Sarapiquí area (16 from single-teacher schools and 12 from "Dirección 1") through a questionnaire and a semi-structured interview, the reality of these institutions was examined in depth in order to determine the conditioning situations of administrative management as a requirement of their educational work, as well as the implications for the pedagogical work they carry out. Derived from the reflections and findings of the study, the training and continuing education proposal was generated around topics that each teacher of these institutions must consider fundamental to provide relevance to their educational management. Finally, a set of strategies is proposed to guide and facilitate the execution of administrative procedures developed by each teacher as part of their educational work in the communities where they work.

**Keywords:** Educational management; Single-teacher and Direction 1 schools; rural context; training; pedagogy.

doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.22-3.10>URL: <http://www.una.ac.cr/educare>CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

**Resumo:** Atualmente, o trabalho administrativo é um dos principais desafios enfrentados pelas escolas multisseriais de direção 1 localizadas nos contextos rurais da Costa Rica, para alcançar a equidade e pertinência educacional. O objetivo deste estudo qualitativo descritivo é orientado para a análise e fortalecimento do trabalho da direção desenvolvida por professores e professoras que trabalham nas escolas multisseriais de direção 1, localizados nas comunidades rurais da região de Sarapiquí, Costa Rica, com o objetivo de colaborar para a melhoria da educação destas instituições, através da implementação de uma proposta de formação que inclua os dois principais componentes da sua gestão: pedagógica e administrativa. O estudo teve como base o diagnóstico feito e informações fornecidas por 28 diretores da área de Sarapiquí (16 de escolas multisseriais e 12 de direção 1). Por meio de um questionário e de uma entrevista semiestruturada, foi possível aprofundar na realidade dessas instituições para determinar situações condicionantes de gestão administrativa como requisito do seu trabalho educativo, bem como as implicações no trabalho pedagógico que desenvolvem. Derivada das reflexões e constatações do estudo, a proposta de formação e atualização foi gerada em torno aos temas que cada professor dessas instituições deve considerar fundamentais para dar relevância à sua gestão educacional. Por fim, propõe-se um conjunto de estratégias que orientam e facilitam a execução de procedimentos administrativos que cada professor desenvolve, como parte do seu trabalho educativo nas comunidades onde trabalham.

**Palavras-chave:** Gestão gerencial; escolas multisseriadas e direção 1; contexto rural; capacitação, pedagogia.

## Introducción

La educación en el medio rural sufre actualmente una serie de necesidades que impiden el adecuado desarrollo de procesos que garanticen la pertinencia educativa. Tales necesidades se relacionan directamente con la diversidad de condicionantes propias de comunidades rurales por lo que afecta en forma global a la mayoría de las instituciones educativas del país, si se toma en cuenta que estas instituciones representan un alto porcentaje de los centros educativos del país, en el 2007 un 49,63% representaba el total de estos centros en Costa Rica (Chaves y García, 2013). Esta situación genera, en cierta forma, una brecha entre la educación que se ofrece en el área rural con respecto a las zonas urbanas.

La cotidianidad que caracteriza la labor educativa de los maestros y las maestras de escuelas unidocentes está constituida por una gama de funciones académicas, administrativas y sociales que deben ser atendidas en forma simultánea y que consumen cantidades significativas de tiempo de estas personas docentes. En la mayoría de los casos, los procesos y acciones que se llevan a cabo en escuelas unidocentes rurales vinculan todas las dimensiones de la labor educativa, lo que implica una alta complejidad, tanto en aspectos organizativos en el orden institucional, como en la ejecución de acciones académicas y de gestión. Esta dualidad de funciones de su gestión, tanto pedagógica como administrativa, les exige a este personal docente una visión real y social de su quehacer.



doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.22-3.10>

URL: <http://www.una.ac.cr/educare>

CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

El principal obstáculo que enfrenta este tipo de escuelas es la limitada capacidad de gestión con que dispone el personal docente que labora en ellas. Dentro de su formación académica, la mayoría de sus profesionales no han recibido preparación en cuanto al desempeño en estas condiciones de ruralidad, escasez de recursos y multiplicidad de responsabilidades entre las que se cita; la atención simultánea de los seis grados que conforman el I y II Ciclos de la Enseñanza General Básica y en un mismo espacio o salón de clase, tal y como lo describen [Chaves y García \(2013\)](#):

El personal docente, al tener que atender a seis o tres niveles a la vez, asume un papel muy diferente al que tienen los profesionales en educación de otras escuelas, ya que debe planificar el trabajo diario de tal forma que pueda estimular, orientar y mediar los aprendizajes de una forma no directiva, puesto que no puede atender directamente a todos los niveles a la vez. Esta particularidad permite además que el docente delegue mayores responsabilidades en los educandos y estos asuman el verdadero papel que les corresponde, el de "actores principales del proceso educativo". Asimismo, el docente debe asumir la gestión administrativa. (p. 5)

En su mayoría, el personal docente que asume este tipo de instituciones no cuenta con conocimientos o preparación en el campo de la administración educativa, sin embargo, deben ejercer ese rol ya que así se lo exige su puesto. Tal situación incide directamente en el alcance de metas adecuadas en cuanto a la calidad en el desempeño pedagógico, condiciones apropiadas del manejo de los grupos y satisfacción del docente o la docente al desarrollar su práctica educativa.

Al respecto, [Vargas \(2008\)](#) señala:

Las características propias del contexto rural, así como las labores pedagógicas y administrativas que debe realizar el docente de las zonas rurales, hacen que su labor difiera en muchos aspectos de las tareas que ejecutan sus colegas de las zonas urbanas. Por ejemplo, en las escuelas unidocentes, deben atender varios niveles en forma simultánea, ejercer la administración del centro educativo y desempeñar el rol de líderes o facilitadores comunitarios. (p. 85)

En torno a estas funciones, el grado de complejidad se intensifica si se considera que en muchas ocasiones las labores administrativas deben realizarse ocupando importantes cantidades de tiempo, que preferiblemente deberían ser destinadas al trabajo pedagógico. [Miranda \(2007\)](#) menciona algunas de estas funciones:

- Elaboración, ejecución, desarrollo y control del plan anual institucional.
- Programación y distribución de objetivos, contenidos y evaluaciones de todos los niveles del Primer y Segundo Ciclos de la Enseñanza General Básica.

doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.22-3.10>

URL: <http://www.una.ac.cr/educare>

CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

- Confección de cuadros estadísticos (matrícula, personal, deserción, promoción, becas, bonos escolares).
- Levantado de actas relacionadas con la gestión directiva de la institución.
- Asesoramiento y coordinación de los comités de apoyo institucional: Junta de Educación, Patronato Escolar, Nutrición, entre otros.
- Administración de recursos físicos, materiales y didácticos (adquisición, reparación e inventariado).
- Elaboración y actualización de inventarios (recursos físicos y materiales).
- Diseño y ejecución de proyectos para la obtención de recursos económicos.
- Elaboración de presupuestos de DANEA y la Junta de Educación.
- Reuniones de enlace con el MEP (circuitales y regionales).
- Enlace con las organizaciones comunales: de desarrollo, ecológicas, culturales, de salud, iglesia.
- Situaciones imprevistas de estudiantes y padres y madres: quejas, accidentes, apelaciones, dudas.
- Coordinación con entidades de salud para la ejecución de campañas de vacunación, odontología, hemogramas, cáncer, paladar hendido, dengue y persona adult mayor, entre otras.
- Actualización de registros y expedientes de la población estudiantil y de la comunidad.
- Organización y desarrollo de eventos de vinculación de la escuela con la comunidad. (p. 39)

La multiplicidad de funciones que desarrolla cada docente de estas escuelas implica que por sí busquen oportunidades para adquirir habilidades que le permitan ejercer la gestión directiva de manera que involucre a miembros de la comunidad, propiciando así el sentido de compromiso colectivo y la sinergia. Sin embargo, se debe considerar que, para lograr esto, es fundamental fortalecer aspectos de motivación y generar procesos de capacitación conducentes al empoderamiento, como afirma [Bralavsky, Acosta y Jabif \(2004\)](#):

En la medida que las personas [conozcan] los objetivos y las tareas, pero, además, cuentan con las habilidades necesarias y muestren un alto grado de motivación y compromiso se considera que están en condiciones de asumir las responsabilidades que se derivan de la delegación. (p. 37)



doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.22-3.10>

URL: <http://www.una.ac.cr/educare>

CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

Si se hace referencia a los centros educativos unidocentes y dirección 1, usualmente se generan inquietudes en torno a las funciones técnicas administrativas versus las funciones pedagógicas que deben llevarse a cabo en estas instituciones. Tales inquietudes apuntan a una serie de cuestionamientos tales como; ¿cómo autoadministrar la gestión?, ¿cuáles componentes de la gestión se deben priorizar?, ¿quién ayuda en el proceso?, ¿cómo se administra el tiempo? o ¿con cuáles recursos trabajar? Sin duda, se está frente a un caso de administración que, por sus características, puede afirmarse que es particular, debido a que las condiciones en que se realiza y los factores que intervienen en él son particulares.

En la actualidad, las condiciones y la normativa que rigen en estos centros educativos no han sufrido cambios sustanciales, debido al tipo de población que atienden y al contexto en que está inmersos, si se considera el desarrollo urbanístico que hasta el momento presentan las poblaciones a lo largo del país. A pesar de distintos esfuerzos por dotar de pertinencia la labor educativa, algunas de las condiciones que caracterizan a las escuelas rurales unidocentes y dirección 1, aún se mantienen, constituyéndose en características comunes de este tipo de centros educativos, como se describen:

- a. En su mayoría, se ubican en zonas alejadas, aisladas en muchas ocasiones del centro de población más cercano, lo que limita el acceso a recursos y servicios.
- b. Atienden poblaciones de aproximadamente 31 estudiantes (caso de unidocentes)
- c. Brindan servicios educativos a grupos poblacionales con marcadas características de ruralidad y situación socioeconómica difícil.
- d. Poseen escasos recursos materiales e infraestructura deficitaria.
- e. Gran parte de estas está bajo la responsabilidad de docentes que en la mayoría de los casos carecen de formación en aspectos administrativos.
- f. El personal docente de estas instituciones atiende simultáneamente estudiantes de diferentes grados e imparte todas las materias del currículo escolar.
- g. Su ubicación y difícil acceso genera que sean las instituciones menos atendidas por las instancias educativas regionales y nacionales (asesorías de supervisión, asesorías regionales y asesorías nacionales).

Estas condiciones sitúan a las escuelas unidocentes y dirección 1 frente a problemas muy específicos que inciden directamente en los procesos pedagógicos, en la planificación, en la administración y en la supervisión de los procesos, con el agravante de que estos problemas y condiciones particulares no se toman en cuenta por las instancias responsables al diseñar innovaciones o al intentar mejorar en estas instituciones, por lo que corren el riesgo de

doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.22-3.10>

URL: <http://www.una.ac.cr/educare>

CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

desaprovechar recursos y mal lograr proyectos consignados a elevar la calidad, pertinencia y equidad de la educación primaria pública costarricense.

La educación primaria rural constituye un importante segmento del sistema educativo costarricense que, por las serias deficiencias que muestra, no alcanza logros satisfactorios en la formación y aprendizaje de los niños y niñas de áreas rurales. Esto se debe a que los procesos de cambio educativo en marcha no han sido específicamente diseñados para las condiciones particulares y diversas de la población infantil rural y de las escuelas de estas áreas y, por tanto, no se adecuan a ellas.

En torno a esta realidad, se debe considerar que las características de cada institución educativa obedecen a la dinámica de su realidad y sus contextos socioculturales, como lo señala [Chaves \(2010\)](#):

El centro educativo, como contexto de interacciones, construye su propia cultura a partir de la interacción del conocimiento social organizado y del conocimiento cotidiano, lo que le da un carácter singular debido a las decisiones tomadas institucionalmente, de acuerdo con éstas, se transmiten significados que se proyectan a las personas que comparten el espacio escolar. (p. 56)

Dichas tareas deben ser realizadas por la totalidad de docentes que laboran en este tipo de institución, sin tomar en cuenta qué tipo de formación han recibido, ni considerar la vasta o breve experiencia que posean en torno a esta temática.

En el contexto educativo, el dominio de los conceptos de administración y gestión deben contrastarse en términos de aplicabilidad y complementación, ya que la administración presupone una serie de pasos y procesos organizativos conducentes al alcance de logros, objetivos y metas de las organizaciones educativas. Por su parte, *"la gestión"*, al ser un concepto novedoso en el lenguaje administrativo, implica la puesta en marcha de una serie de acciones concebidas y planificadas que se deben llevar a cabo para visualizar y concretar los logros y resultados mediante una actitud proactiva que va más allá de lo esperado, persiguiendo la participación pertinente de quienes están presentes en el hecho educativo. Por consiguiente, la educación en contextos rurales debe ser planificada con base en realidades de las comunidades, ya que no es posible pensar en una educación eficaz sin pensar en el contexto en el que está inmersa.

El entorno de cada una de estas instituciones condiciona e incide directamente en cada uno de los procesos que se desarrollan en ellas. Es, entonces, necesario establecer un modo especial de atención, organización y gestión de las escuelas unidocentes rurales del país que, en la búsqueda de cumplir los propósitos generales de cobertura universal y la calidad educativa requerida para la educación primaria nacional, y hacer este propósito viable gracias



doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.22-3.10>

URL: <http://www.una.ac.cr/educare>

CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

a un esfuerzo de adecuación, diversificación, cambio y fortalecimiento de ciertos componentes del quehacer educativo, en este caso la gestión directiva. Al respecto, [Pozner \(2000\)](#) la describe:

Un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotan amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático. (p. 16)

La planificación de estrategias orientadas hacia la eficacia y el alcance de logros educativos debe dar inicio con una reflexión profunda acerca del porqué se debe gestar un proceso tan trascendental en nuestra sociedad. Por medio de la toma de decisiones, la gestión educativa construye las acciones y comunicaciones para concretar una visión de futuro y los objetivos de intervención para el logro. Es a través de ellos, que un director o directora concibe, prepara, desarrolla y fortalece en forma particular y grupal el potencial de su personal docente y administrativo para que actúen sobre los recursos organizacionales y puedan, así, alcanzarse la visión y misión definidas formalmente para la organización.

La gestión educativa estratégica debe concebir la organización educativa como un espacio para fomentar nuevos valores, creencias, legados, cultura propia, sentido y significado de sus estructuras y procesos, labores en equipo y redes de trabajo que propicien una competencia profesional acorde con los tiempos. Es decir, una organización inteligente. Pero la sola ejecución de proyectos o acciones no es un parámetro aislado que garantiza el logro de estos alcances. Para esto se requiere de la participación activa de los componentes que conforman y se operacionalizan en la organización educativa a través de la gestión educativa. Al respecto, [Braslavsky et al. \(2004\)](#) mencionan:

La dimensión del trabajo en equipo cobra importancia debido a la complejidad en la que están inmersas las instituciones educativas, particularmente aquellas que se encuentran en contextos de pobreza y que enfrentan serios problemas de desigualdad y exclusión. Esto les obliga a pensar, entre otras cuestiones, en redefinir objetivos [para el alcance de logros, así como desarrollar nuevas formas de organizar y gestionar la institución]. (p. 5)

La administración vinculada al campo de la educación constituye una de las áreas del quehacer educativo donde intervienen diversas disciplinas de las ciencias sociales que inciden directamente en el desarrollo de nuestro país. En este sentido, la adecuada gestión educativa debe ser concebida como una herramienta para generar oportunidades educativas de calidad



doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.22-3.10>

URL: <http://www.una.ac.cr/educare>

CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

para todas las personas usuarias del sistema educativo costarricense. Para esto se requiere que sea concebida como uno de los componentes que orienta la toma de decisiones y el adecuado funcionamiento de las organizaciones educativas a través de los diversos pasos o etapas de la administración. En cuanto a ello, [Gil \(2004\)](#) señala:

La gestión educativa planificada ha de caracterizarse por la importancia que se concede a los resultados educativos. Un sistema educativo de calidad es eficaz en la medida que alcanza los fines, las metas y los objetivos que la sociedad espera de ella. El objetivo principal de la gestión con planificación es contribuir a la eficiencia y eficacia de la aplicación de las políticas educativas de manera que éstas contribuyan a mejorar los resultados del sistema educativo. (p. 16)

La gestión educativa de instituciones educativas en contextos rurales debe concebirse como un solo conjunto en el que, tanto la dimensión pedagógica como la administrativa conforman una unidad dinámica en la que ambos aspectos se nutren mutuamente. El balance entre estos dos componentes de la gestión es esencial para el alcance de verdaderos logros que posicionen la escuela rural como institución gestora de desarrollo en cada comunidad, en donde el orden administrativo esté al servicio de los propósitos esenciales de la escuela rural, como lo indica [Jabif \(2004\)](#):

El centro de la actividad institucional es construir aprendizajes significativos para los alumnos. Las circulares y otros requerimientos de tipo [administrativo] burocrático, cobran sentido en la medida que contribuyen a dar a la escuela y al sistema educativo (doble flujo de información) la información necesaria para mejorar la calidad de los aprendizajes. (p. 12)

Mejorar la gestión de las instituciones educativas es un asunto que ha sido considerado prioritario en la búsqueda de la eficacia de la educación. Sin embargo, para poder entender esto, es necesario señalar que una escuela no es ni puede ser eficiente o eficaz por sí misma, sino mediante la eficacia de la administración que en ella ejerzan su personal directivo. Los componentes internos de una organización educativa, así como su entorno, ofrecen una diversa gama de elementos que pueden y deben definir el rumbo y proceder de la gestión administrativa en cualquier escenario y contexto.

Como componente indispensable en la formación de gestores educativos, la gestión directiva de las instituciones escolares debe ser considerada una estrategia que determina el éxito o fracaso de los procesos formativos en la sociedad costarricense actual y que deben ajustarse a las necesidades planteadas por un futuro ente demandante de nuevas destrezas e individuos que las posean.



doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.22-3.10>

URL: <http://www.una.ac.cr/educare>

CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

Quien pretende dirigir una institución, debe determinar el grado de eficacia que desea alcanzar, ya que la naturaleza de su cargo le exigirá identificar problemas, tener que asumirlos y generar estrategias para solucionarlos. En este contexto, la gestión directiva de las instituciones educativas adquiere un carácter de extrema importancia en el alcance de logros educativos no solo en el nivel particular de una institución, sino también del sistema educativo y de la sociedad costarricense. Por lo tanto, el liderazgo constituye uno de los aspectos fundamentales que debe desarrollar este tipo de población en consecuencia con la importancia de su labor educativa, como lo señala [Pozner \(2000\)](#):

Por liderazgo se entiende... un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógico e innovador. Diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación. Las de liderazgo dinamizan las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes. (pp. 28-29)

Estas condiciones han transformado no solamente la realidad educativa y ampliado el horizonte que la educación debe abarcar, sino que plantean nuevos retos y desafíos a las personas que lleven a cabo esta misión. Esto implica fortalecer el desempeño y facilitar la gestión administrativa mediante una propuesta que les permita a docentes de este tipo de centros, convertirse en personas gestoras y líderes de una educación de calidad, con fuertes vínculos y compromiso con las comunidades donde desarrollan su labor y, por lo tanto, estar en capacidad de tomar decisiones, movilizándolo y aprovechando los recursos existentes.

### **Delimitaciones del estudio**

Partiendo de la problemática que caracteriza a este sector de la educación costarricense, se propuso contribuir al estudio y comprensión de los problemas de planificación, organización, gestión y supervisión de las escuelas unidocentes y dirección 1, localizadas en comunidades de la zona de Sarapiquí, con el propósito de implementar y coordinar acciones que contribuyan al mejoramiento y calidad de la educación de estas comunidades y consecuentemente su aporte a la educación costarricense. Se requiere, además, fortalecer el desempeño y facilitar la gestión administrativa mediante una propuesta de capacitación y actualización que le permita, al personal docente de este tipo de centros, convertirse en personas gestoras y líderes de una educación de calidad, con fuertes vínculos y compromiso con las comunidades donde desarrollan su labor y, por lo tanto, estar en capacidad de tomar decisiones, movilizándolo y aprovechando los recursos existentes.

doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.22-3.10>URL: <http://www.una.ac.cr/educare>CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

La propuesta e implementación de esta iniciativa tiene como propósito fundamental contribuir, significativamente, al mejoramiento de la gestión directiva en este tipo de organizaciones educativas, a su funcionamiento eficiente, al fortalecimiento de la calidad educativa en el ámbito rural y, consecuentemente, al desarrollo económico, social y cultural de las comunidades rurales costarricenses.

## El contexto

Las instituciones participantes del estudio pertenecen al cantón de Sarapiquí, cantón 10 de la provincia de Heredia y uno de los más extensos de Costa Rica, con una superficie de 2.141 km., ocupa más del 80% de la provincia y con una población aproximada de 60.000 habitantes. Por ser una región mayormente rural, sus población se dedica a diversas actividades agropecuarias, principalmente al cultivo de café, piña y plantas ornamentales. Otras actividades de menor importancia lo constituyen el maíz, cacao, cardamomo, cítricos, banano, palmito, árboles frutales y la ganadería.

Sarapiquí se localiza en el noreste del país y colinda al norte con Nicaragua, situación geográfica que genera la inmigración y el tránsito de personas en esta región. Está conformado por 5 distritos: Puerto Viejo, La Virgen, Horquetas, Llanuras de Gaspar y Cureña. En cada uno de estos distritos existen numerosas comunidades rurales y en cada una de ellas se localizan escuelas unidocentes o dirección 1.

## Itinerario de la investigación

Con el propósito de enmarcar esta investigación en un esquema teórico, claro y coherente con su desarrollo, se define el paradigma naturalista como la ruta que los sujetos participantes de esta investigación tomaron para construir el conocimiento; según [Barrantes \(2013\)](#) este paradigma tiene como finalidad “comprender e interpretar la realidad, los significados de las personas, las percepciones, las interacciones y las acciones” (p. 83). En este estudio se realizó una interpretación de la realidad de un grupo de personal directivo escolar de centros educativos unidocentes y dirección 1, desde un contexto rural, con funciones particulares al resto de directoras y directores de otras instituciones.

Congruente con el paradigma dispuesto, se desarrolló la investigación desde el enfoque cualitativo con el objetivo de estudiar un fenómeno específico para conocer y descubrir la realidad desde los sujetos participantes de la investigación. [Hernández, Fernández y Baptista \(2014\)](#) menciona que “el investigador cualitativo parte de la premisa de que el mundo social es ‘relativo’ y sólo puede ser entendido desde el punto de vista de los actores estudiados” (p. 10). El alcance del estudio fue de tipo descriptivo.



doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.22-3.10>

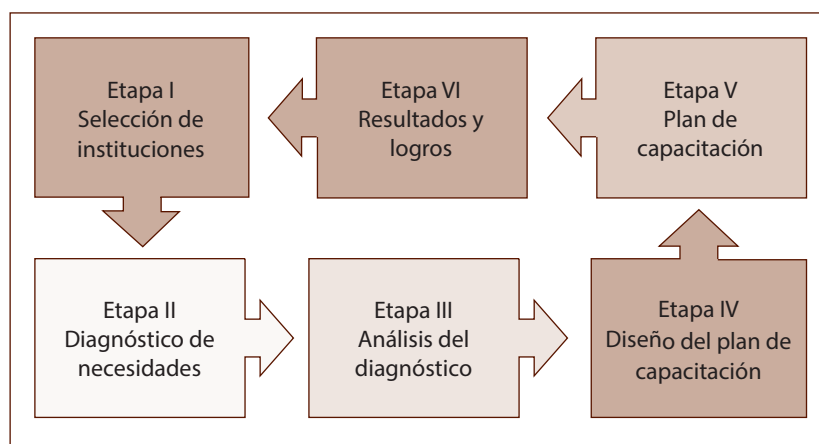
URL: <http://www.una.ac.cr/educare>

CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

En el marco de la investigación se abordaron dos categorías de análisis: la función pedagógica y la función administrativa. Estas categorías surgen de las características particulares del puesto del personal directivo escolar de las escuelas unidocentes y dirección 1. Estas son tomadas para agrupar los resultados del diagnóstico realizado durante el estudio y, a la vez, se retoman en el análisis posterior al ciclo de capacitaciones.

El primero de los casos permitió diferenciar las necesidades de participantes del estudio en cada una de las categorías y de esa manera poder dirigir los esfuerzos del diseño de capacitación hacia las habilidades requeridas en la gestión administrativa de un maestro o maestra unidocente y dirección 1. Asimismo, una vez finalizado el proceso de actualización y capacitación, se agruparon en estas categorías para su respectiva sistematización y el análisis para llegar a los hallazgos y recomendaciones de quienes investigaron.

Para el logro de los objetivos y tener una mayor claridad metodológica en la ejecución de este estudio, se implementó un proceso en cinco etapas, con una secuencia lógica entre ellas, durante un periodo de dos años, tal como se puede visualizar en la [Figura 1](#).



**Figura 1:** Etapas o momentos que conforman el itinerario del estudio.

**Nota:** Elaboración propia para efectos del estudio.

## Etapa I: Selección de centros educativos

En esta etapa se realiza el proceso de selección de la población participante en el estudio, en donde se define la región de Sarapiquí como idónea, debido a que cuenta con una gran cantidad de centros educativos unidocentes y dirección 1.

Una vez presentada la propuesta a la Director Regional de Sarapiquí y contar con los avales correspondientes, donde se nos indican las instituciones que podrían ser parte de este proceso, se selecciona al personal directivo escolar desde las características dadas por el equipo investigador, las cuales incluían, la voluntariedad de formar parte de este estudio, la disposición

doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.22-3.10>

URL: <http://www.una.ac.cr/educare>

CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

de asistir regularmente a las capacitaciones y participar en un proceso de fortalecimiento, tanto de sus habilidades directivas como pedagógicas.

Al final de este proceso de selección se definen 28 personas directivas de la zona de Sarapiquí (16 de escuelas unidocentes y 12 de dirección 1), como participantes del estudio.

## **Etapa II: Diagnóstico de necesidades**

Con el fin de favorecer las habilidades directivas y de liderazgo en el personal docente de este tipo de centros educativos en la zona de Sarapiquí, se realizó un diagnóstico que permitió la búsqueda de alternativas de planificación, organización, gestión y supervisión a través de la implementación y coordinación de acciones que contribuyan al mejoramiento y calidad de la educación costarricense. Este proceso diagnóstico se desarrolló en tres momentos: el primero fue mediante un grupo focal, cuyo propósito era describir las necesidades que cada institución a nivel general, a la vez relataron el interés de ciertas temáticas de capacitación que fortalecerían su gestión.

La segunda consulta se realizó mediante un cuestionario que se construyó a partir de los resultados del grupo focal, en donde se solicitó describir, de una forma más detallada, las necesidades del personal directivo en relación con la gestión administrativa.

El tercer momento del proceso diagnóstico consistió en una entrevista semi estructurada dirigida a cada una de las personas participantes, en donde se invita a la persona entrevistada a compartir, de forma más específica, necesidades, habilidades e intereses que requiere fortalecer para el apoyo de sus funciones administrativas y pedagógicas en el centro educativo. De esto surge una serie de temáticas que se utilizaron como base para el plan de capacitación, con el propósito de que la implementación de esta propuesta de formación fuera concebida desde el quehacer educativo que se desarrolla en estas instituciones; donde se toma en cuenta que la función directiva de estos líderes en este tipo de centros educativos se convierte en un sistema de engranaje en el que se articula e integra el recurso humano de la comunidad educativa como parte fundamental de la gestión en cada institución.

## **Etapa III: Análisis del diagnóstico**

El proceso de diagnóstico ahondó la realidad de estas escuelas y su propósito se orientó, principalmente, en determinar diversos factores que inciden en el trabajo pedagógico y administrativo del personal docente; esto, con el fin de proponer estrategias y favorecer habilidades directivas que orienten y faciliten la ejecución de procedimientos administrativos que cada docente debe realizar como parte de su labor integral en las comunidades donde se desempeñen.

Estos resultados, además, se convirtieron en la base de un plan de capacitación que permitió la búsqueda de alternativas de planificación, organización, gestión y supervisión como apoyo a la labor profesional de esta población.



doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.22-3.10>

URL: <http://www.una.ac.cr/educare>

CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

## Etapa IV: Diseño del plan de capacitación

Derivado de los resultados del proceso diagnóstico, se consideró relevante avocarse a la tarea de diseñar procesos de gestión educativa expeditos para agilizar la labor, tanto de profesorado unidocente como de personal directivo<sup>1</sup>. Por esto surge la necesidad de realizar un plan de capacitación orientado al fortalecimiento de la gestión administrativa para esta población profesional, que la lleve a una profunda reflexión en torno su quehacer docente – administrativo rural; con el propósito de analizar las dificultades que enfrenta cada profesional en su contexto laboral, con respecto a cada uno de los temas que se impartirán. Asimismo, se debe considerar la incorporación y contextualización que atiendan aspectos y rasgos fundamentales que caracterizan cada uno de los escenarios o instituciones educativas rurales donde laboran las maestras y maestros unidocentes y personal directivo de instituciones dirección 1 participantes.

## Etapa V: Plan de capacitación

El plan de capacitación se desarrolló durante diez meses en sesiones quincenales de aproximadamente 4 horas cada una. En cada una de las sesiones se invitó a una persona profesional experta en la materia que profundizó en la temática y amplió conocimientos a participantes.

Al finalizar cada taller, las docentes y los docentes agrupados por tipo de institución (unidocente o dirección 1), completaron un instrumento de consulta relacionado con la temática desarrollada durante la jornada de cada día, en donde reflexionaban acerca de su quehacer como personal docente-administrativo en una zona rural y las dificultades que diariamente deben enfrentar para realizar y dar seguimiento a cada una de las áreas que se abordan durante la capacitación de día. De esta manera, se identifican y analizan las carencias que afronta esta población para dotar de eficiencia la ejecución de los lineamientos que solicita el Ministerio de Educación Pública de forma masiva a las instituciones públicas de todo el país.

## VI etapa: Resultados y logros

En esta etapa final se desarrolla la sistematización y análisis de los instrumentos de reflexión, sobre el quehacer como docente-administrativo rural y su relación con cada una de las temáticas que se ofrecieron en el plan de capacitación. Los resultados se clasifican en las categorías determinadas previamente, la función pedagógica y la función administrativa del personal directivo, para una mayor claridad y comprensión de los hallazgos encontrados.

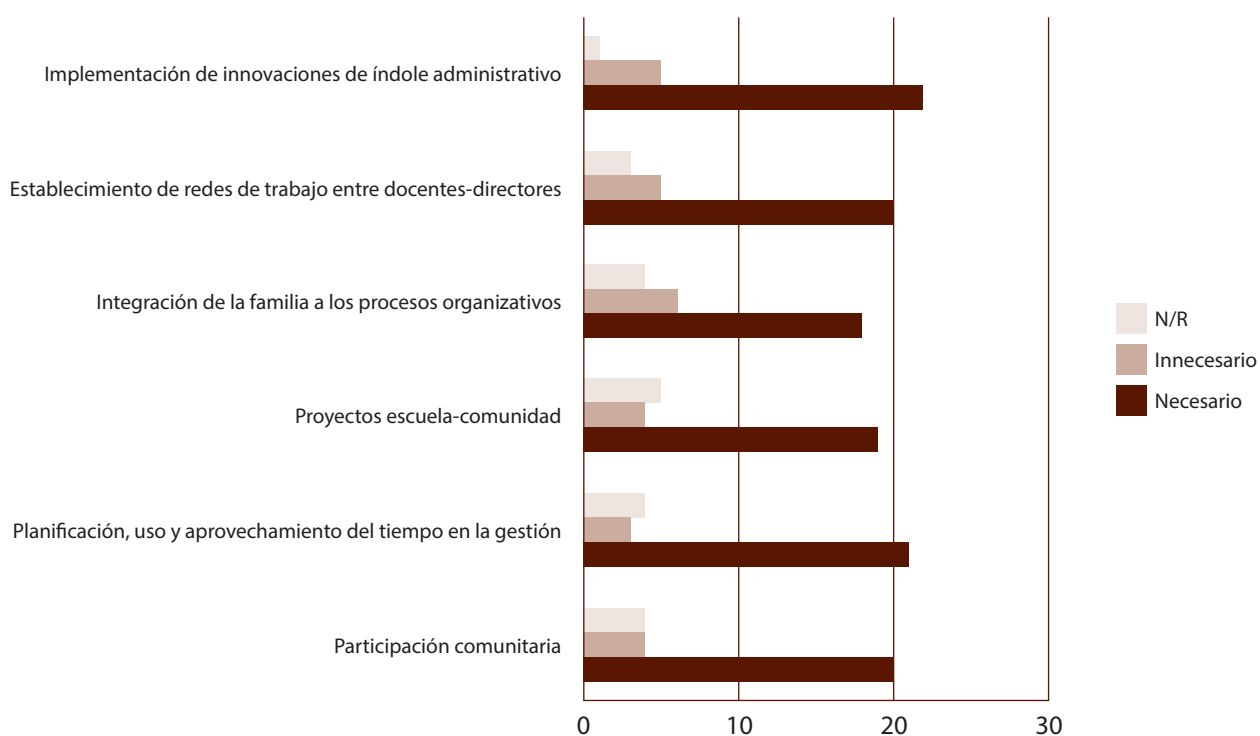
## Implementación en el contexto

Teniendo claridad de los desafíos y condicionantes que enfrenta esta población, surge una serie de hallazgos que ponen de manifiesto la necesidad de facilitar y fortalecer la gestión directiva de maestros, maestras, así como, directores y directoras de instituciones educativas rurales de diversas zonas del país.

A continuación, se detallan hallazgos importantes que se desprenden de la investigación realizada con este grupo de docentes pertenecientes a la Dirección Regional de Sarapiquí.

### Resultados del diagnóstico

Entre los hallazgos más relevantes del diagnóstico, se destaca la necesidad de fortalecer el desempeño del personal directivo de ambos tipos de instituciones, en ámbitos o temáticas relacionadas con la labor administrativa que deben desarrollar como parte de su gestión institucional. En la [Figura 2](#) se muestran los seis principales componentes de gestión directiva que, a partir de la consulta, se considera necesario fortalecer.



**Figura 2:** Principales componentes considerados relevantes en el proceso de capacitación.

**Nota:** Elaboración propia. Obtenida del documento de resultados del diagnóstico.

Cada uno de los componentes señalados por la población participante en el diagnóstico está conformado, a su vez, por una serie de elementos básicos atinentes tanto a la dimensión pedagógica como a la administrativa. De manera que se procedió a clasificar estos elementos en dos categorías definidas para este estudio; la categoría 1 que constituye la función pedagógica y la categoría 2 conformada por las funciones administrativas, tal como se muestra en la [Tabla 1](#).

doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.22-3.10>URL: <http://www.una.ac.cr/educare>CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)**Tabla 1:** Agrupación en categorías de los elementos pedagógicos y administrativos indicados como aspectos necesarios en la gestión institucional

Categoría 1 Función pedagógica	Categoría 2 Función administrativa
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Necesidad de brindar formación en planeamiento didáctico, con el fin de revitalizar la praxis pedagógica.</li> <li>2. En el marco de las adecuaciones, estas deben ser abordadas de forma integral: trámite administrativo, construcción del expediente y cómo vivirlo con el niño y la niña, y saber triangular el proceso, no solamente como un trámite administrativo por cumplir.</li> <li>3. Listas de cotejo, tipos de adecuación evaluativa, confección de pruebas y rúbricas.</li> <li>4. Metodología innovadora en su mediación pedagógica, desarrollo de la creatividad, conformación y seguimiento de expediente.</li> <li>5. Participación en diseño, elaboración y divulgación de estrategias y materiales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear espacios de encuentros donde se pueda profundizar en temas relacionados con el ámbito de la administración educativa como, por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Legislación educativa.</li> <li>- Deberes y derechos de la administración educativa.</li> <li>- Procesos administrativos específicos para cada tipo de institución (unidocentes y dirección 1</li> <li>- Análisis de reglamentos y leyes propias de la gestión administrativa.</li> </ul> </li> <li>2. Uno de los temas que obtuvo uno de los mayores índices de necesidad de capacitación es el control interno. Una posible justificación de la importancia de este tema para el personal directivo de la zona de Sarapiquí es que el Ministerio de Educación está llevando un control estricto de dichos documentos, los cuales han de coincidir en la triangulación que se realiza.</li> <li>3. Dentro de la temática de proyectos institucionales, los entrevistados manifiestan la necesidad de capacitarse en temas sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño y formulación</li> <li>- Ejecución</li> <li>- Evaluación y seguimiento de proyectos</li> </ul> </li> <li>4. Otro de los puntos medulares en los resultados del diagnóstico se relaciona con la temática de liderazgo, específicamente el fortalecimiento en la toma de decisiones, trabajo en la comunidad, así como el manejo y solución de conflictos.</li> <li>5. Implementación de innovaciones de índole administrativo, uso del tiempo, participación comunitaria y redes de trabajo docentes-personal directivo.</li> <li>6. Sistematizar experiencias que ha realizado en la institución.</li> </ol>

**Nota:** Elaboración propia. Obtenida del documento de resultados del diagnóstico.



doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.22-3.10>

URL: <http://www.una.ac.cr/educare>

CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

Con base en la información obtenida a partir de este diagnóstico, se pudo determinar la necesidad de dar respuesta a esta problemática, con el fin de fortalecer la gestión administrativa de escuelas unidocentes y dirección 1; ya que son varios los retos que enfrentan las educadoras y los educadores con respecto a temas de índole administrativo. Tales retos se citan a continuación:

- La excesiva cantidad de funciones administrativas que deben de realizar los maestros y maestras unidocentes y dirección 1.
- Poco apoyo por parte del MEP, para un desarrollo óptimo de las responsabilidades administrativas de una institución unidocente.
- Los asesoramientos y capacitaciones recibidas, no se centralizan en los lineamientos pertinentes en cuanto a procesos de gestión administrativa se refiere.
- Adaptar los requerimientos administrativos establecidos por el MEP a las necesidades, intereses y expectativas de las escuelas unidocentes.
- La falta de tiempo para realizar eficaz y simultáneamente la totalidad de las funciones administrativas y pedagógicas.
- El recargo de funciones administrativas incide directamente en la mediación pedagógica de las escuelas unidocentes y dirección 1.

Al tener claro el listado de necesidades que este grupo de docentes considera ineludibles para desarrollar su labor docente-administrativa en los centros donde labora, se procedió a diseñar un plan de capacitación y actualización que pudiera dar respuesta a las necesidades detectadas y, así, fortalecer su quehacer diario en la institución.

### **Plan de capacitación**

Es importante subrayar que este plan de fortalecimiento constituye un valioso aporte al campo educativo, ya que se brindará apoyo a un grupo de maestros y maestras unidocentes y dirección 1 en ejercicio, quienes requieren herramientas y estrategias que les permitan agilizar el trabajo pedagógico y administrativo y así concretar una gestión educativa integral.

De acuerdo con los resultados del diagnóstico aplicado, las áreas que conformaron el plan de capacitación y en correspondencia son las siguientes:



doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.22-3.10>

URL: <http://www.una.ac.cr/educare>

CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

**Tabla 2:** Temáticas que conforman el plan de capacitación de personal directivo de escuelas unidocentes y dirección 1 de la zona de Sarapiquí

### Tema que conforman el plan de capacitación

- Liderazgo pedagógico
- Elaboración del plan operativo anual
- Planificación didáctica
- Control interno
- Diseño y formulación de proyectos
- Herramientas tecnológicas (Excel, Publisher, Power Point, software educativos)
- Procesos de sistematización
- La conformación y seguimiento del registro electrónico
- Implementación de adecuaciones curriculares
- Manejo y resolución de conflictos
- Desarrollo de la creatividad
- Confección de presupuestos de las Juntas de Educación
- Planificación, uso y aprovechamiento del tiempo en la gestión
- Implementación de innovaciones de índole administrativo
- Rendimiento académico
- Toma de decisiones
- Legislación educativa:
- Administración del personal (Reglamento interno del MEP, licencias, permisos y permutas, entre otros).
- Derechos, deberes y obligaciones del personal administrador educativo.
- Procedimiento administrativo para el personal docente.
- Evaluación:
- Hojas de cotejo y rúbricas del desempeño
- Tipos de adecuación evaluativa
- Confección de pruebas

**Nota:** Elaboración propia. Obtenida del documento de resultados del diagnóstico.



doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.22-3.10>

URL: <http://www.una.ac.cr/educare>

CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

## Justificación pronóstico

De acuerdo con los aspectos referidos anteriormente, para resolver las circunstancias que alteran el proceso administrativo en las escuelas unidocentes y dirección 1 de la zona de Sarapiquí, se trabajará en el diseño de un plan que proporcione y brinde herramientas para facilitar la labor administrativa que ejecutan las educadoras y los educadores de dicha zona. El no atender de forma adecuada dichas necesidades, probablemente podría resultar en las siguientes situaciones:

- A corto plazo es probable que las maestras y los maestros unidocentes y dirección 1 de dicha zona desarrollen, de una manera inadecuada, los procesos administrativos y pedagógicos, con el consabido desequilibrio en los procesos.
- A mediano plazo, los procesos pedagógicos de las instituciones de dichas zonas se estarían lesionando, debido a la intensificación de funciones de su personal directivo, así como por el desbalance del tiempo destinado a las labores administrativas y a las pedagógicas, lo que ocasionaría, de forma directa, una pérdida de la calidad educativa y, consecuentemente, en la formación del estudiantado y en el desarrollo personal de habitantes y sus comunidades.
- A largo plazo, las escuelas unidocentes y dirección 1 de la zona de Sarapiquí serán percibidas como centros educativos inadecuados para la formación primaria, esto debido al poco conocimiento y destreza del personal educativo por encontrar un equilibrio entre la gestión administrativa y la pedagógica.

## Objetivos del plan de capacitación

- Fortalecer la práctica educativa de los maestros y las maestras unidocentes y dirección 1 mediante un conjunto de lineamientos que orienten y faciliten la ejecución de procesos administrativos.
- Brindar a las maestras y los maestros nuevas estrategias administrativas, para la obtención de un mejor aprovechamiento de los procesos pedagógicos.
- Atender las necesidades de las maestras y los maestros unidocentes y dirección 1 mediante estrategias que permitan el mejoramiento de los procesos administrativos de las instituciones donde laboran.



doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.22-3.10>

URL: <http://www.una.ac.cr/educare>

CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

## Logros y beneficiarios

Las maestras y los maestros de escuelas unidocentes y dirección 1, de la zona de Sarapiquí obtendrán valiosa información e insumos metodológicos en torno a temáticas propias de la gestión administrativa en escuelas unidocentes y dirección 1 rurales, con acceso a una serie de conocimientos, los cuales les permitirán agilizar los diferentes procesos en dichas instituciones. Los aprendizajes que se generen en dichos procesos de capacitación les ayudarán a desarrollar con mayor eficiencia los procesos administrativos que se gesten en estas instituciones educativas de la zona de Sarapiquí, además beneficiarán los procesos pedagógicos que se desarrollen en dichas instituciones y, consecuentemente, en sus respectivas comunidades educativas.

Los aportes brindados por el plan de capacitación están constituidos por una serie de temas, dinámicas y estrategias propias de la metodología participativa, las cuales tienen que ver con el fortalecimiento de la gestión administrativa.

## Reflexiones y hallazgos y durante el proceso de capacitación

Después de desarrollar los talleres y capacitaciones con el personal directivo de escuelas unidocentes y dirección 1 de la zona de Sarapiquí, se muestra un panorama complejo de la realidad que debe enfrentar cada quien. Por ello, es imprescindible realizar algunas reflexiones y conclusiones a la luz de las voces de las personas participantes en el proyecto.

De acuerdo con los datos evidenciados en el diagnóstico realizado surgen como prioridades temáticas las relacionadas con normativas y lineamientos del Ministerio de Educación (MEP), lo cual indica que la capacitación del MEP o la comunicación de sus nuevas propuestas a este tipo de instituciones de lugares alejados de la Zona Metropolitana presentan ciertas deficiencias que llegan a afectar de manera significativa la adecuada gestión de estas instituciones y, consecuentemente, la calidad educativa de la región. Para dar un ejemplo de esto, en el año 2010 el MEP propuso, dentro de sus nuevos planteamientos, diez líneas estratégicas, que todo centro educativo debe operacionalizar dentro de sus proyectos en el Plan Operativo Anual, para finales del mes de febrero. A casi un mes después de iniciado el curso, el personal directivo participante del proyecto no tenía claridad de qué significaban las Diez líneas estratégicas y su aplicación en el plan anual, ni siquiera había recibido el documento oficial de esta nueva propuesta.

Como parte de las sugerencias propuestas por los maestros y las maestras unidocentes, así como por el personal directivo de escuelas dirección 1 en relación con esta problemática y a raíz de la charla impartida, el punto principal es la capacitación y el asesoramiento, la creación de un cronograma con fechas establecidas con un tiempo considerable para poder realizarlo, entre febrero y marzo.

doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.22-3.10>URL: <http://www.una.ac.cr/educare>CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

En cuanto a las normativas, es necesario que exista un plan adecuado a las condiciones en las que se encuentre la comunidad rural, tener tiempo exclusivo para la realización del PAT, un mayor conocimiento de las líneas estratégicas y que los planes sean estructurados de acuerdo con las necesidades de la institución y de la comunidad; además de que exista una mejor organización y elaboración de técnicas para la confección del diagnóstico, coordinación de la Supervisión para la realización de talleres con personal capacitado para la información sobre el PAT y que la Dirección Regional de Educación autorice el tiempo para su realización, así como las condiciones tecnológicas necesarias para construir este documento.

Otra temática significativa del área pedagógica, que surge a partir del diagnóstico y que es abordada en un taller para participantes del proyecto, es la del planeamiento didáctico, de la cual se concluye que el planear para el personal docente rural va muy de la mano con el contexto en que se desenvuelve, así como la institución en la que desarrolla su práctica pedagógica. El MEP no puede pretender que todo el personal docente del país planifique sus lecciones de la misma manera, obviando muchas condiciones diversas y adversas que determinan esta labor. El planeamiento didáctico en este tipo de zonas debería tener cierta flexibilidad; y hacer de este mismo una herramienta más integrada y contextualizada con la realidad de estudiantes y de las funciones de docentes, que tienen a su cargo niños y niñas de diferentes edades y grados en un mismo salón.

Al impartir los talleres de las temáticas correspondientes al área tecnológica, solicitadas por los sujetos beneficiados del proyecto, surgen ciertos cuestionamientos en relación con la brecha que existe entre comunidades más cercanas a la capital y las de regiones más alejadas, pero se envían por igual los mismos lineamientos, sin importar las condiciones en las que se desarrollan las funciones en zonas rurales. Para tocar uno de estos puntos, nos referimos al uso del registro electrónico y expedientes digitales que, si bien es cierto no es de uso obligatorio, en muchas direcciones regionales lo operan con más rigurosidad. Una de las situaciones que mayor impacto refleja es que en muchas instituciones no tienen ni siquiera electricidad, teléfono, mucho menos internet. Entonces, el MEP se enfrenta a una situación más allá de capacitar a sus docentes, sino con un problema de infraestructura mucho más serio, que impide la igualdad de condiciones a todos los niños y las niñas de este país.

Por otro lado, además del acceso a la tecnología en los centros educativos, la capacitación en el uso de las herramientas tecnológicas representa un reto muy importante para las autoridades educativas de este país; pues los conocimientos del personal docente y directivo rural en el uso de estas herramientas resultan, en su mayoría, deficitarios; inclusive existen docentes que no saben el manejo básico de una computadora. En la actual coyuntura educativa tecnológica, esta situación o carencia es inconcebible; pero real en un país que aspira a ser líder en términos educativos, para lo cual debió iniciar hace décadas la inversión en nuevas tecnologías que potencien la inversión educativa.



doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.22-3.10>

URL: <http://www.una.ac.cr/educare>

CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

Las personas participantes del proyecto reiteran que, para garantizar una óptima gestión en un contexto rural, es fundamental recibir capacitación continua y apoyarse en la experiencia de colegas que tienen conocimiento en el área, además de disposición para aprender, asesoramiento y equipo que se ajuste a las necesidades de la institución, una línea telefónica o un chat para aclarar las dudas, y que los documentos puedan ser enviados vía correo electrónico y devueltos por el mismo medio, esto por cuestiones de distancia. Además, recalcaron la importancia de que el MEP les brinde los recursos necesarios para poder hacer uso de estas herramientas.

Destacan otros aspectos que consideran deben tomarse en cuenta al utilizar el registro electrónico y el expediente digital, tal como seguir las instrucciones al pie de la letra y contar con adecuado respaldo de ello, realizar un curso básico de Excel, orden y actualizar la información, así como un respaldar físicamente la documentación. Para esto es imprescindible que la institución cuente con al menos una computadora dotada de programas que faciliten el manejo de la información del registro y que cada expediente sea manejado de una forma más versátil y pertinente.

Entre las dificultades para realizar el Plan Anual de Trabajo (PAT), que es el documento en donde se plasman los planes, programas y proyectos estratégicos para la atención de necesidades del centro educativo y de la población estudiantil, mencionan la falta de capacitación y planificación por parte de las instancias superiores solicitantes del plan, ya que lo solicitan con escaso tiempo y se carece de información oportuna en las instancias de supervisión escolar, acerca de los lineamientos que intervienen en el PAT. Una de las principales dificultades que enfrentan al elaborar esta tarea es que la deben realizar simultáneamente mientras desarrollan labores de docencia y otras cargas administrativas; situación que va en menoscabo de la atención de la población estudiantil. Por otro lado, el cambio constante de los lineamientos y normativas les obliga a empezar de cero cada año. Esta situación, aunada a la falta de recursos tecnológicos, empeora el cumplimiento efectivo de esta tarea.

En relación con la planificación didáctica, tanto personal unidocente como directores y directoras 1, coinciden en que los programas del Ministerio de Educación Pública no están contextualizados ni responden de forma pertinente a los diversos escenarios de las zonas rurales del país. Existen serios contrastes que diferencian en la forma como se lleva a cabo la mediación pedagógica para contextos rurales y urbanos; sin embargo, hay un solo programa a nivel nacional. En la zona de Sarapiquí se desarrolla un planeamiento mensual, que se facilita a los directores y directoras, el cual es exigido por la supervisión escolar; no obstante, no se ajusta a la realidad, ya que es elaborado por las escuelas técnicas y para estas, y, en la mayoría de los casos, dichos planes no llegan a su debido tiempo.

doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.22-3.10>

URL: <http://www.una.ac.cr/educare>

CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

Los directores y directoras consideran que su labor les exige demasiados planeamientos, entre tres y seis, que abarcan desde primer grado hasta sexto grado. Asimismo, en relación con programas de estudio, consideran que existe una inadecuada distribución de los objetivos por nivel en todas las asignaturas, con poca o ninguna correlación entre un nivel y otro. Esto, sin duda, dificulta aún más la mediación pedagógica, si se considera la diversidad de edades e intereses, así como los ritmos y estilos de aprendizaje.

Se debe cumplir con el llenado de papelería que se exige entregar en las supervisiones circuitales cada determinado tiempo; realizar las reuniones con el patronato, con padres y madres de familia y con la Junta de Educación. El poco tiempo restante debe destinarse al planeamiento, llenado y actualizado de expedientes, entre otros, descuidando muchas veces la labor docente.

Mencionan que un gran obstáculo que enfrentan cotidianamente se relaciona con el cumplimiento de normativas del control interno que el Ministerio de Educación Pública se han implementado, con mayor exigencia en los últimos años, las cuales, según expresiones participantes que se entrevistaron; *"carecen de capacitación para su apropiada ejecución". Además de que "existe desconcierto y temor al ejecutarlo, debido al desconocimiento del proceso correcto y la falta de tiempo para su cumplimiento"*.

Entre otras funciones del quehacer docente-administrativo, se encuentra el diseño y ejecución de proyectos. En torno a este tema, este grupo de profesionales enfatiza la falta de capacitación para la formulación y ejecución de los proyectos; además citan otras carencias como el escaso recurso económico, procesos burocráticos para su aprobación, la falta de apoyo por parte de la comunidad, la inestabilidad laboral que se presenta en algunos casos, las vías de comunicación en pésimo estado, ubicación geográfica, y la carencia de los servicios básicos con los que cuenta la comunidad.

Entre las diversas inquietudes externadas durante las capacitaciones brindadas al personal directivos de escuelas unidocentes y dirección 1, se hace mención de las herramientas tecnológicas. Consideran que el uso y dominio de estos dispositivos debe ser una condición imprescindible para facilitar las tareas docente-administrativo, en las escuelas rurales, máxime que se está implementando un programa, para realizar tareas como expedientes, registros electrónicos, PAT y presupuestos de Juntas de Educación, entre otros. Sin embargo, según su opinión, el dominio es poco o nulo y en otros casos no cuentan con los servicios básicos en la comunidad.

Otro de los ejemplos en torno al uso y aprovechamiento de los medios tecnológicos lo constituye la brecha en el dominio procedimental de herramientas básicas de Office; tales como Excel, Word o Power point, por la gran mayoría de docentes, con el agravante de que la mayor parte de la información y plantillas del Ministerio de Educación deben ser completadas en formato Excel.



doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.22-3.10>

URL: <http://www.una.ac.cr/educare>

CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

El escaso equipo que poseen se encuentra dañado o no cuentan con equipo alguno, falta de electricidad en algunas de las instituciones y el escaso asesoramiento en el área de tecnología, limitan y condicionan el trabajo. Por otro lado, entre las dificultades que han enfrentado al utilizar el registro electrónico y el expediente digital, se menciona el desconocimiento de programas, ausencia de internet en la mayoría de las instituciones educativas o la misma falta de electricidad hace que cualquier herramienta tecnológica se vuelva obsoleta.

Otra de las tareas que el grupo de directores y directoras de las escuelas unidocentes y dirección 1 deben atender son las adecuaciones curriculares. Al respecto indican que las dificultades que han enfrentado tienen que ver con la poca información en torno al proceso de su gestión y aprobación, el poco tiempo que disponen para entregar la programación anual de los objetivos que serán aplicados durante el año, o la atención individual que se le debe prestar al estudiantado con este tipo de características, con varios grupos o niveles a la vez; además de la deficitaria infraestructura que no reúne las condiciones mínimas de acceso y la atención oportuna de adecuaciones.

La experiencia desde la gestión administrativa de profesionales a cargo de las escuelas unidocentes y dirección 1 refiere a los problemas que han enfrentado con respecto a la elaboración del presupuesto de Juntas de Educación en el contexto rural. Entre las más importantes se destacan: el poco conocimiento del proceso de elección y autenticación de miembros de estas; falta de capacitación para el manejo adecuado de libros contables, planillas, entre otros; además de la escasez de los recursos económicos para la cantidad de necesidades, demandas de las comunidades y el trámite burocrático para la aprobación de proyectos y su escaso tiempo para su implementación.

Docentes de la zona de Sarapiquí, específicamente de los circuitos 01, 02 y 03, se encuentran en zonas muy alejadas de los centros de población más cercanos. Sin embargo, no se quejan de la distancia, sino de la poca o nula atención que brinda el MEP a las condiciones particulares de estas instituciones, ya sean escuelas unidocentes o dirección 1.

## Conclusiones

En el marco de esta investigación desarrollada en la sede de la Universidad Nacional en Sarapiquí, se logró identificar diversos aspectos que apuntan a una serie de dificultades que maestras y maestros de escuelas unidocentes y dirección 1 enfrentan día tras día en su quehacer administrativo docente. Entre los principales hallazgos se destacan:

La intensificación de la función de las maestras y maestros de escuelas unidocentes y de dirección 1 es un fenómeno descrito y reconocido dentro del ámbito educativo. No obstante, en el caso del personal docente rural dicha intensificación se agudiza por la propia naturaleza de la función, a saber:



doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.22-3.10>

URL: <http://www.una.ac.cr/educare>

CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

- Multiplicidad (cantidad). La lista de sus funciones sobrepasa en cantidad y dispersión, la homogeneidad que requiere la constitución de una clase de puesto.
- Diversidad. Ordinariamente su labor requiere que se desempeñe al menos como especialista en pedagogía, administración, promoción social y psicología. Además, consume periodos importantes del tiempo personal de cada uno de estos y estas docentes.
- Complejidad en el dominio de las diferentes disciplinas académicas y sus respectivas evaluaciones, como son español, matemática, ciencias, estudios sociales y en cada uno de los niveles, grados o agrupaciones de estudiantes.
- Simultaneidad. En un mismo periodo debe atender diferentes funciones pedagógicas; por ejemplo, los seis niveles del I y II Ciclo de Enseñanza, las diferentes disciplinas y el grupo estudiantil sumamente divergente.

Como consecuencia de estas condiciones se determina, como aspecto fundamental de este estudio, el problema de restar tiempo lectivo al estudiantado y a su atención, lo cual afecta negativamente el logro de los propósitos y metas en cada uno de los niveles de la Enseñanza General Básica. Esto deviene en una problemática seria en cuanto a sus alcances en términos de excelencia para estas instituciones educativas. Tal situación atenta, de forma severa, la calidad y precisión que debe tener la educación, específicamente en este contexto. Los efectos e incidencias del desvío de tiempo lectivo a labores administrativas generan situaciones que obstaculizan aún más la problemática compartida de las escuelas unidocentes y dirección 1 de todo el país en cuanto a la conducta, el ambiente de aula y el seguimiento de los procesos pedagógico que lleva a cabo el estudiantado.

Tomando en cuenta que las docentes y los docentes de estas instituciones consideran que el planear, dirigir, coordinar y supervisar las actividades técnicas y administrativas de la institución les afecta negativamente en su labor docente en cuanto a normas de evaluación, empleo y aplicación de métodos, técnicas y procedimientos pedagógicos y utilización del material didáctico, se puede afirmar que en los centros educativos unidocentes existen interferencias en la mediación pedagógica provocados por la dualidad de funciones. Esta condición es digna de revisión, ya que va en detrimento de la calidad educativa. Lo anterior lo confirma [Arroyo \(2001\)](#):

Un sistema educativo ofrecerá un servicio educativo de calidad cuando el qué y el cómo enseñar, respondiendo a los avances científicos del momento, satisfagan funcional y utilitariamente las necesidades de los individuos en sus dimensiones personales y sociales, adecuándose a la realidad socioeconómica, política y cultural del contexto. (p. 89)



doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.22-3.10>

URL: <http://www.una.ac.cr/educare>

CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

El poco apoyo de los niveles superiores del Ministerio de Educación Pública; la ausencia de formación en el campo de la gestión administrativa y la ausencia de instructivos como cronogramas, fórmulas, manuales de gestión está provocando el traslado de tiempo lectivo para la gestión administrativa, con repercusiones negativas en calidad de la mediación pedagógica, satisfacción y motivación laboral.

La ausencia de recursos económicos y la institucionalización de grupos de apoyo comunal en las funciones escolares sin previa capacitación están provocando serias interferencias en la atención de las funciones administrativas de primer orden y repercuten en el logro de resultados de carácter académico. Así, las funciones de planificación o control de resultados académicos del centro se relegan por las funciones financieras y contables dentro de la teoría administrativa; ello no da posibilidad de concebir, articular y desarrollar proyectos que le permitan al centro escolar, ser partícipe activo del desarrollo local.

Entre otras limitaciones mencionan el escaso apoyo por parte del Ministerio de Educación, en cuanto a material didáctico y recursos tales como: libros, mapas, fichas y láminas educativas, entre otros. De igual manera, existe carencia de equipo de oficina como: computadoras, teléfono, fax, etc. Aparte de lo indicado, algunos carecen de servicios básicos como agua, luz, servicio de transporte, internet y vías de comunicación en buen estado.

Entre los aspectos favorables de estas instituciones, se puede mencionar que la mayoría de sus docentes manifiesta que la población estudiantil rural goza de una vasta diversidad de recursos naturales en su entorno inmediato, apropiados para generar espacios de aprendizaje. Sin embargo, las normativas limitan a cada docente. Por tal razón, gran cantidad de docentes, por el temor a que les pueda pasar algún accidente y ser el principal responsable, no aprovechan ese espacio y prefieren continuar utilizando únicamente el espacio áulico sin considerar las implicaciones de una práctica pedagógica pasiva y desconectada de la realidad.

Otra de las realidades que sitúa las escuelas rurales unidocentes y dirección 1 en desventaja respecto a otras instituciones educativas en contextos urbanos se debe a la deficitaria condición que tanto maestros y maestras unidocentes como directoras y directores 1 enfrentan al sufrir la carencia de procesos de actualización y capacitación para atender las particularidades y demandas de la escuela rural unidocente, lo que implica la ejecución de labores administrativas, que restan tiempo lectivo de calidad al componente pedagógico que es la razón primordial de la escuela. Esta situación presupone una tensión entre estos dos componentes (pedagógico y administrativo), y le confiere complejidad a un proceso que debe concretarse de manera integral.

doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.22-3.10>

URL: <http://www.una.ac.cr/educare>

CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

## Recomendaciones

A partir de las conclusiones de este estudio, se propone una serie de recomendaciones orientadas al mejoramiento de instituciones educativas rurales.

Según los resultados de la investigación realizada, es evidente que las maestras y los maestros de escuelas unidocentes y dirección 1 han venido enfrentado diferentes problemas, especialmente desde la gestión educativa. Por ello, se elaboró un plan de capacitación para mejorar las diferentes situaciones administrativas en el ámbito rural, de manera que se favorezca un desarrollo efectivo de los trámites, asimismo de los procesos pedagógicos brindados en el salón de clases.

Es indispensable que cada uno de los procesos de capacitación y actualización sea concebido y diseñado desde espacios educativos rurales y para estos, asumiendo las particularidades que caracterizan las instituciones ubicadas en estos contextos. Por lo que es preciso activar mecanismos para la contextualización para optimizar los procesos pedagógicos y administrativos que deben llevarse a cabo en estas escuelas. De esta manera, se estaría cumpliendo con algunos de los propósitos que la propuesta plantea en torno a la potenciación de las habilidades de liderazgo pedagógico y directivo, de quienes tienen a su cargo las escuelas unidocentes y dirección 1, en este caso las de la zona de Sarapiquí.

Las capacitaciones que se impartan a personal directivo de estas instituciones deben orientarse a potenciar, tanto la labor pedagógica como la administrativa de forma integrada, mediante la incorporación de nuevas herramientas administrativas y pedagógicas, que permitan implementar nuevas metodologías innovadoras y efectivas para el desarrollo de una educación activa y pertinente. Las capacitaciones brindadas deben ofrecer, de manera continua y evolutiva, herramientas y estrategias que permitan agilizar los procesos administrativos. Por lo tanto, la implementación de programas de capacitación debe vincular el uso de tecnologías a sus labores cotidianas de gestión, de manera que permitan a estos grupos profesionales de la educación desarrollar, de forma óptima y equilibrada, la ejecución de las tareas administrativas y los procesos pedagógicos propios de su labor educativa.

El proceso de fortalecimiento de la gestión administrativa de las escuelas unidocentes y dirección 1 de la zona de Sarapiquí, sin lugar a dudas, requiere de apoyo por parte del Ministerio de Educación Pública, de las universidades públicas, privadas y otras entidades, que puedan brindar útiles insumos. Para esto, es fundamental partir de la convicción y el compromiso de que la educación primaria en áreas rurales no debe reducir sus objetivos en el cumplimiento de labores administrativas que con frecuencia resultan exhaustivas en su ejecución y demandantes de cantidades considerables de tiempo a estos grupos profesionales de la educación.



doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.22-3.10>

URL: <http://www.una.ac.cr/educare>

CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

Se recomienda que diversas instancias del Ministerio de Educación Pública formen parte de procesos investigativos para determinar la situación real de estas instituciones y así brindar estrategias y medidas de acción que apoyaren a las maestras y a los maestros unidocentes y a directores y directoras 1 de la zona de Sarapiquí de Heredia, en el tema del desarrollo óptimo de las responsabilidades administrativas de instituciones de este tipo. No obstante, estas temáticas se podrían abordar por medio de asesoramientos y procesos de actualización, que brinden lineamientos pertinentes en cuanto a procesos de gestión directiva se refiere.

El Ministerio de Educación Pública debe satisfacer las necesidades e interés de las escuelas unidocentes y dirección 1 en cuanto equipo tecnológico, ya que es una herramienta esencial en la labor administrativa de cada docente. Asimismo, se recomienda a la División de Educación Rural de la Universidad Nacional, unidad académica que tiene a cargo la carrera de Educación en I y II Ciclo en zonas rurales, y a otras facultades de educación de diversas universidades, implementar nuevos cursos de pregrado y grado orientados a docentes, que les permitan adquirir conocimientos relacionados con la integración de la comunidad en los aspectos de liderazgo y gestión educativa (pedagógico-administrativo).

Una de las recomendaciones que proponen los grupos docentes de estas instituciones es la necesidad de valorar el contexto natural y social para ser incorporado en el planeamiento didáctico. Asimismo, mencionan que, al planificar las clases, se debe considerar el nivel académico de los padres y las madres de familia, aspectos sociales, culturales y económicos. Además, se deben tomar en cuenta las principales necesidades e intereses detectados en la comunidad.

Otra de las recomendaciones es la regionalización de los programas, adecuándolos a las necesidades y características de cada zona. Asimismo, consideran que se deben correlacionar los objetivos por niveles, ya que esto ayudará a implementar actividades que abarquen varios objetivos. Asimismo, se debe contemplar mayor tiempo para la elaboración de los planeamientos dentro del horario escolar, de esta forma se dedica más tiempo a la familia, la cual este grupo sacrifica mucho, pues al llegar a los hogares tiene que continuar trabajando en la preparación de sus lecciones.

Es prioritario ajustar los requerimientos administrativos de instituciones unidocentes y dirección 1 a las necesidades, intereses, expectativas y problemas de estas, ya que se lograría un mejor trabajo por parte del maestro o maestra a cargo de dicho centro educativo, para conseguir el equilibrio y fortalecimiento de la gestión administrativa y los procesos pedagógicos que desarrollan en su labor educativa.

En la formación de personal formador se debe considerar la relevancia de aspectos administrativos como parte esencial de la oferta académica, debido a que, en muchas ocasiones, docentes que egresan de los centros de formación deben asumir puestos que les exigen el dominio de aspectos propios de la gestión directiva. Para ello, se requiere que los planes de estudio incluyan contenidos orientados a conocer y analizar la realidad del contexto rural, apropiarse de su papel como líderes comunales y gestores de procesos de desarrollo comunitario.

doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.22-3.10>URL: <http://www.una.ac.cr/educare>CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

Los procesos de formación deben garantizar la adquisición de herramientas pedagógicas y administrativas que les permita desarrollar procesos educativos acordes con su entorno local y nacional. Esta formación debe partir de la realidad propia de los escenarios rurales y cimentarse en una relación directa entre la realidad y los más novedosos planteamientos pedagógicos, dentro de una visión global, humanista y transformadora de la realidad. Es necesario contar con un plan de evaluación y seguimiento del proceso de capacitación para implementar nuevas metodologías, y difundir programas y proyectos centralizados en la gestión administrativa.

Con la puesta en marcha de estos procesos de capacitación y actualización se espera solventar diversos factores de índole administrativo (débil formación administrativa por parte de las universidades, carencia de procesos de actualización y capacitaciones en torno a la labor educativa específica en una escuela unidocente o dirección<sup>1</sup>, entre otros) que inciden en la labor de gestión administrativa y pedagógica del maestro o la maestra unidocente o de quienes dirigen escuelas dirección 1. Mediante la implementación de planes de capacitación orientados al fortalecimiento de la gestión administrativa, se debe fomentar, de manera continua, el liderazgo y el óptimo desempeño docente y así dotar de pertinencia la labor educativa que desarrollan en las estas instituciones y, consecuentemente, en el desarrollo educativo del país.

## Referencias

- Arroyo, J. A. (2001). *Incidencia de los indicadores en la calidad de la educación*. San José, Costa Rica: Editorial de la Universidad de Costa Rica.
- Barrantes, R. (2013). *Investigación: Un camino al conocimiento. Un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto*. San José, Costa Rica: EUNED.
- Braslavsky, C., Acosta, F. y Jabif, L. (2004). *Directores en acción. Módulos de formación en competencias para la gestión escolar en contextos de pobreza. Orientaciones conceptuales y didácticas*. Buenos Aires: IPE-Unesco. Recuperado de <http://www.buenosaires.iipe.unesco.org/sites/default/files/Modulos%20para%20la%20formacion%20en%20competencias%20para%20la%20gestion%20escolar%20en%20cont%20pob.pdf>
- Chaves, A. L. (2010). *Tercer informe Estado de la educación. Informe final. Las escuelas unidocentes en Costa Rica: Fortalezas y limitaciones*. San José, Costa Rica: INIE. Recuperado de [https://estadonacion.or.cr/files/biblioteca\\_virtual/educacion/003/Chaves\\_2010\\_Escuelas\\_Unidocentes.pdf](https://estadonacion.or.cr/files/biblioteca_virtual/educacion/003/Chaves_2010_Escuelas_Unidocentes.pdf)
- Chaves, A. L. y García J. (2013). Las escuelas unidocentes en Costa Rica: Fortalezas y limitaciones. *Revista Educación*, 37(1), 1-27. doi: <https://doi.org/10.15517/revedu.v37i1.10626>



doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.22-3.10>

URL: <http://www.una.ac.cr/educare>

CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

Gil, L. (2004). *La planificación educativa para el cambio*. Managua, Nicaragua: Editorial Solaé.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México: Editorial McGraw-Hill. Recuperado de <https://trabajosocialudocpno.files.wordpress.com/2017/07/metodologc3a3c2ada-de-la-investigac3a3c2b3n-sampieri-6ta-edicion1.pdf>

Jabif, L. (2004). Introducción. En Unesco (Ed.), *Directores en acción. Módulos de formación en competencias para la gestión escolar en contextos de pobreza. Gestión Curricular* (pp. 7-10). Buenos Aires: IIPE-UNESCO. Recuperado de [http://www.mineduc.edu.gt/recursoseducativos/descarga/directores/gestion\\_curricular.pdf](http://www.mineduc.edu.gt/recursoseducativos/descarga/directores/gestion_curricular.pdf)

Miranda, L. A. (2007). *Análisis de la incidencia del recargo de funciones administrativas en el desempeño pedagógico de siete maestras unidocentes* (Tesis de maestría inédita). Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Pozner, P. (Coord.). (2000). *2. Gestión educativa estratégica. Diez módulos destinados a los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires: IIPE - UNESCO. Recuperado de [http://www.buenosaires.iipe.unesco.org/sites/default/files/modulo02\\_0.pdf](http://www.buenosaires.iipe.unesco.org/sites/default/files/modulo02_0.pdf)

Vargas, C. A. (2008). Diagnóstico situacional de la labor docente y de la oferta de formación de educadores rurales en Costa Rica. *Revista Electrónica Educare*, 12 (Extraordinario), 79-97. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194114584013>