

Artículo científico de investigación

DOI: <http://doi.org/10.15517/revedu.v49i2.61236>

Construcción de un instrumento de evaluación del desempeño de la coordinación académica en instituciones educativas públicas de secundaria

Development of an Evaluation Tool for Academic Coordination Performance in Public Secondary Schools

Joan Javier Cordero Redondo
Universidad de Costa Rica
Cartago, Costa Rica
joan.corderoredondo@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-4288-8242>

Recibido: 4 de setiembre de 2024
Aceptado: 15 de enero de 2025

¿Cómo citar este artículo?

Cordero-Redondo, J. J. (2025). Construcción de un instrumento de evaluación del desempeño de la coordinación académica en instituciones educativas públicas de secundaria. *Revista Educación*, 49(2). <http://doi.org/10.15517/revedu.v49i2.61236>

Esta obra se encuentra protegida por la licencia Creativa Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional



RESUMEN

Las instituciones educativas realizan evaluaciones del desempeño de los departamentos académicos. La importancia de esta actividad es el entendimiento de elementos de mejora, cambio y réplica. Sin embargo, el cargo de la figura de Coordinación Académica (CA) carece de un instrumento para valorar el desempeño. Este artículo tiene por objetivo la validación y construcción de un instrumento para la evaluación de la coordinación académica en las instituciones de secundaria. El enfoque de investigación fue mixto y el diseño descriptivo sobre un estudio de caso. Para la validación se aplicó entrevistas a profundidad (4 personas) y encuestas (30 personas); estos instrumentos fueron creados mediante el análisis de la literatura especializada actual y consulta a profesionales expertos. La construcción del instrumento para la evaluación del desempeño de la CA derivó de los resultados de las consultas y el análisis de la literatura, la doctrina pedagógica vigente y los resultados de otras investigaciones. Las áreas que componen el instrumento para la evaluación de la CA en instituciones educativas públicas de secundaria tienen un indicador numérico que brinda una valoración cuantitativa del desempeño. El instrumento se divide en 4 áreas: 1. Planeamientos o de la planeación didáctica; 2. Apoyo administrativo y actividades curriculares; 3. Apoyo o auxilio en lo relativo a la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje; y 4. Labores de seguimiento y comunicación. Estas áreas son análogas entre sí y obedecen a las principales tareas identificadas que acomete la CA durante la investigación. El principal error durante el desarrollo histórico de la figura de la CA ha sido la omisión de dotarla de sustancia pedagógica y científica mediante la formación y capacitación. El instrumento creado para la evaluación de la CA puede identificar el cumplimiento de los requerimientos para valorar el desempeño de CA en los 740 liceos públicos de todo el país, con tal de coadyuvar a su desfase actual. Se recomienda usar y comunicar el alcance de este instrumento, mediante informes al circuito y regional educativa en periodos de cierre de ciclos de 3 o 6 meses.

PALABRAS CLAVE: Coordinación de la educación, Enseñanza secundaria, Evaluación.

ABSTRACT

Educational institutions evaluate the performance of academic departments, an essential activity for identifying opportunities for improvement, change, and replication. However, the role of Academic Coordination (AC) lacks a dedicated tool for performance assessment. This study aims to develop an instrument for validating and evaluating AC in secondary schools. The research employed a mixed-methods approach with a descriptive design based on a case study. For validation, in-depth interviews (4 persons) and surveys (30 participants) were conducted, these tools were designed based on a review of current specialized literature and consultations with expert professionals. The construction of the instrument was informed by an analysis of participant consultations and expert input. The AC evaluation instrument consists

of four areas with numerical indicators that quantitatively assess performance: (1) Planning and instructional design; (2) Administrative support and curricular activities; (3) Support for improving the teaching-learning process; and (4) Monitoring and communication tasks. These areas are interconnected and reflect the core responsibilities identified during the research. A key shortcoming in the historical development of the AC role has been the absence of pedagogical and scientific substance through education and training. The developed instrument can assess AC performance across the 740 public secondary schools nationwide, addressing existing gaps. Its use and scope should be communicated through reports to educational circuits and regional offices at the end of 3- or 6-month cycles.

KEYWORDS: Education Coordination, Secondary Education, Evaluation.

INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas utilizan instrumentos para la evaluación del desempeño de las personas en los puestos, su rendimiento, obtención de logros y valoración de resultados. Según el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF, 2016) “en tanto proceso sistemático de seguimiento y evaluación, los sistemas de monitoreo no solo contribuyen a la realización del derecho a la educación, sino que constituyen, también, una instancia útil para el conocimiento y fortalecimiento del sistema educativo” (p. 100). Hay muchos estudios referentes a las evaluaciones del desempeño. Sreejith y Mathirajan (2020) recalcan que la literatura enfoca principalmente las evaluaciones de desempeño para la revisión, promoción o decisiones de (entrenamiento y capacitación en las personas empleadas. De modo que las evaluaciones de desempeño son un indicador influyente en la carrera profesional de los empleados y en su formación.

La gestión educativa tiene un amplio espectro para disponer de un instrumento de evaluación para el desempeño. Sin embargo, hay algunos elementos que son constituyentes de los instrumentos de evaluación del desempeño según el puesto de los centros educativos. Desde este punto de vista, Nien-Wei et al. (2022) indica que el ajuste correcto del trabajo a la persona tiene un impacto positivo en el rendimiento. Leyva-Del Toro et al. (2016) plantean un diseño para unir procesos, posiciones y objetivos de la organización, de tal manera que se adopte a una visión sistémica.

Las evaluaciones de desempeño son fundamentales para el éxito de la gestión educativa, ya que esta área del conocimiento “proviene de la administración y es un campo de estudio emergente que requiere de la realización de investigaciones educativas que le permitan afianzar sus características como propias y particulares” (Flores, 2021, p. 20). El ajuste correcto del trabajo a la persona tiene un impacto positivo en el rendimiento y es un aspecto importante y determinante en cuanto a lo que significa para el cargo de la figura de la Coordinación Académica (CA), según la Circular DVM-

029-2008, titulada Naturaleza del Trabajo de Coordinación Académica ([Ministerio de Educación Pública \[MEP\], 2008](#)). No obstante, el ejercicio del cargo de la figura CA carece de formación ministerial y entreno específico y especializado.

Este artículo tiene por objetivo la construcción de un instrumento para la evaluación del desempeño de la figura de la CA en instituciones educativas de secundaria. El instrumento de evolución de la CA deriva de la aplicación de entrevistas y de encuestas a personas en ejercicio de funciones implicadas con la CA, análisis de literatura especializada y contemporánea, y consulta a personas expertas: Armando Chacón, director del Liceo de Moravia; Jerson Mora, profesor de la Escuela de Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica y Berny Solano, abogado y profesor de la Escuela de Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica.

La construcción del instrumento para la evaluación del desempeño de la CA sigue precisamente los resultados de las consultas, la literatura y la doctrina reglamentaria. La construcción del instrumento consideró la doctrina reglamentaria ([MEP, 2008](#)), el análisis de otras investigaciones sobre la CA ([Cordero, 2023](#); [Mora, 2011](#)), la bibliografía contemporánea al respecto y la doctrina pedagógica de la política pública educativa ([MEP, 2015b, 2017](#)). El instrumento identifica el cumplimiento de los requerimientos para valorar el desempeño de CA en los 740 liceos públicos del país, porque cada uno se apeg a la norma y a los reglamentos que dan fundamento y funcionamiento a la figura de la CA.

La CA como objeto de estudio ha sido muy poco desarrollado, y la literatura especializada al respecto principalmente ha sido emitida desde el MEP y dentro del rango de la doctrina reglamentaria. Asimismo, la CA ha sido una categoría con escasas acciones, procesos de mejora y enmiendas. Desde el ámbito de la administración educativa, la CA sigue ocupando, en la práctica, un lugar central, aunque a nivel teórico, su desarrollo histórico es tangencial.

Según resultados de las investigaciones de [Mora \(2011\)](#) y [Cordero \(2023\)](#), las funciones que desempeña la CA son de conformidad con lo planteado en la Circular DVM-029-2008 Naturaleza del Trabajo de Coordinación Académica ([MEP 2008](#)). Se constató sin embargo que algunas de las funciones realizadas por la CA se ejecutan sin que sean contempladas en la circular; además, no todas las 12 funciones de la CA son desarrolladas. Según [Mora \(2011\)](#), las acciones que conforman el perfil funcional real de la CA se dividen en 4 categorías: a) planeamiento, b) organización, c) dirección, y d) control.

Según [Cordero \(2023\)](#), las funciones que realiza la CA son propias del cargo, entre las que están asesorar al cuerpo docente institucional en la programación, organización y asesoramiento en actividades pedagógicas y materia curricular. El liderazgo pedagógico directivo y la CA tienen espacios de conjunción cuando se planifican y organizan actividades académicas y curriculares. También cuando se toman decisiones hay comunicación entre las partes, se resuelven problemas y se administra el servicio educativo dentro del marco de la ley y la política educativa.

Las actividades que la CA acomete como actos del quehacer de la CA se asocian a la naturaleza de la CA. De modo que el quehacer de la CA es legal, y desde la perspectiva de la potestad discrecional y el liderazgo educativo, los actos acometidos siguen la línea emanada en la Circular DVM-029-2008 (MEP, 2008), siendo actos dentro del margen de libertad de apreciación que goza la administración en el ejercicio de las potestades discrecionales.

De acuerdo con Cordero (2023), en ausencia de un mecanismo, sistema o instrumento de evaluación del quehacer de la CA se da un enjuiciamiento de parte de la dirección institucional sobre el desempeño de la CA. Asimismo, mediante análisis de informes y reuniones entre las partes, la dirección institucional acomete una valoración sobre el desempeño de la CA; principalmente lo realiza por medio de la observaciones directas de las actividades académicas y curriculares; pero en ninguna de estas actividades se hace referencia a los planes institucionales anuales y quinquenales; no se hace referencia, además, a perspectivas ni objetivos ministeriales.

Mediante la Circular DRH-ASIGRH-13474-2011 del 25 de agosto del 2011 (MEP, 2011) se establecen los criterios para la selección de las personas para el cargo de la figura de la CA en los colegios de modalidad académica; y mediante la Circular DRH-ASIGRH-7572-2015-DIR del 01 de octubre del 2015 (MEP, 2015a) se reiteran los criterios para la selección. En estas circulares, además, se reiteran y delimita la naturaleza de la CA, las funciones y sus tareas, de acuerdo con lo planteado en el 2008 (MEP, 2008).

No obstante, ninguna de estas circulares se ocupa del desarrollo ulterior de la CA, fuera de la dimensión procedimental de los criterios de selección, las excepciones, la temporalidad del nombramiento, el proceso y la presentación de la documentación. Además, el uso discrecional de las circulares DVM-029-2008 (MEP, 2008), DRH-ASIGRH-13474 (MEP, 2011) y DRH-ASIGRH-7572-2015-DIR (MEP, 2015a), para efectos de la CA, no es suficiente, ya que no potencia el ejercicio pedagógico del cargo figura del CA.

El aporte realizado mediante la Circular DVM-029-2008 Naturaleza del Trabajo de Coordinación Académica (MEP, 2008) para la consecución de la claridad y de la descripción de la CA, su naturaleza y tareas ha sido oportuna. Sin embargo, desde el año 2008 se ha desatendido, y los aportes para el cargo de la figura de la CA y el fomento para su rol han sido endebles. Principalmente porque no se ha concebido en la figura de la CA una instancia de carácter científico (currículo) y didáctico asociado en procura de la calidad de la educación pública mediante la formación y la capacitación.

De esto se sigue que no se disponga de un mecanismo para evaluar el desempeño pedagógico de la CA. Lo que a su vez impide verificar la implementación de las buenas prácticas educativas (Apaza, 2023; Armijo, 2004; Mondragón y Moreno, 2020; Sistema Regional de Información sobre Buenas Prácticas de Gestión Pública en América Latina y El Caribe [SIPAL], 2014) y la consecución

de un servicio educativo de calidad (Armijo, 2004; Mondragón y Moreno, 2020; SIPAL, 2014), la gestión educativa (Builes et al., 2020; Carvajal, 2015; Chiavenato, 2006; Cons, 2004; Flores, 2021; García et al., 2000; Martínez, 2012; Peralta et al., 2023;), y el liderazgo educativo (Balduzzi, 2015; Delgado, 2005; Girault et al., 2016; López et al., 2007; Montecinos et al., 2016; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], 2013).

El quid del asunto en cuanto a la CA no radica en saber, hallar, descubrir o deducir las tareas que realiza y su naturaleza; ya que Circular DVM-029-2008 Naturaleza del Trabajo de Coordinación Académica (MEP, 2008), DRH-ASIGRH-13474 (MEP, 2011) y DRH-ASIGRH-7572-2015-DIR (MEP, 2015a) han hecho eso.

Marco teórico

La Circular DVM-029-2008, con fecha del 3 abril de año 2008 (MEP, 2008), determina que la CA tiene 12 funciones. Pero la CA no es un puesto ni un recargo, en el sentido en que lo entiende la Dirección Nacional de Servicio Civil (DGSC) o lo define el MEP, sino que es una figura ejercida mediante resultado de la aplicación de procedimiento interno de cada institución reglado de acuerdo con criterios de selecciones y requisitos, conforme la Circular DRH-ASIGRH-7572-2015-DIR del 01 de octubre del 2015 (MEP, 2015a), la cual reitera lo dicho en DRH-ASIGRH-13474-2011, del 25 de agosto del 2011 (MEP, 2011).

Para estos efectos puede véase la Tabla 1 y Tabla 2. La primera recopila la definición operacional de la CA según el MEP; la segunda refiere a los requisitos y excepciones para la asignación del cargo de la figura a lo interno de los centros educativos.

Tabla 1.

Naturaleza del trabajo y tareas de la Coordinación Académica

N	Tareas
1	Colabora en las actividades curriculares institucionales.
2	Promueve y capacita al personal docente en aspectos curriculares procurando la actualización e innovación de los métodos y técnicas de enseñanza y aprendizaje.
3	Propicia estrategias óptimas para el desarrollo integral de los y las participantes en el proceso de enseñanza y aprendizaje.
4	Coordina, planifica y da seguimiento a programas de desarrollo curricular a nivel institucional.
5	Organiza reuniones, cuando sea necesario, con los departamentos especializados, para proponer estrategias y técnicas que contribuyan al mejoramiento curricular.
6	Da seguimiento al desarrollo de las actividades curriculares del personal docente e informa los resultados a la Dirección.
7	Realiza un diagnóstico de las necesidades de formación profesional para promover procesos de capacitación y actualizar al personal. Coordina con las diversas instituciones procesos de capacitación tanto para el personal docente, los estudiantes y las familias que así lo requieran.

- 8 Colabora en conjunto con el Comité de Evaluación y el Departamento de Orientación en el análisis cuantitativo y cualitativo del rendimiento en cada asignatura y nivel, para promover estrategias por departamento que mejoren el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- 9 Asesora y orienta al personal docente en el cumplimiento de las directrices curriculares establecidas por el MEP.
- 10 Facilita al personal docente los programas de estudio y otros documentos que requieran en la labor docente.
- 11 Recibe y revisa el planeamiento didáctico de los y las docentes y da recomendaciones pertinentes.
- 12 Participa en reuniones mensuales con la dirección del Centro Educativo o en el momento en que así lo requiera la dirección, con el fin de informar sobre la marcha regular de la institución y valorar situaciones propias del quehacer institucional, vinculante al puesto; además de proponer acciones que propicien el logro de objetivos curriculares.

Nota. Naturaleza del trabajo: Colaboración en la planificación, coordinación, seguimiento y evaluación de las actividades curriculares que se realizan en un centro educativo

Fuente: Elaboración propia a partir de [MEP \(2015b\)](#).

Tabla 2.

Requisitos y excepciones para otorgar el cargo de la figura de la Coordinación Académica

Requisitos	Excepciones
Se mantienen los mencionados en el Oficio Circular DVM-029-2008 del 03 de abril del 2008.	Es importante señalar que, siempre se debe considerar aquel funcionario que cumpla con la mayoría de los requisitos.
Licenciatura en una rama académica o de currículo. Para este apartado se cuenta con el criterio vertido en el oficio DTCED-517-2015 del 08 de setiembre del 2015 por lo que será de recibido todos aquellos que cuenten con una Licenciatura en Ciencias de la Educación con algún énfasis en las disciplinas que se imparte en el Tercer Ciclo y/ o Educación Diversificada poseer una licenciatura en Currículo.	Aquellos funcionarios que, son propietarios y cuentan con los requisitos para esta coordinación, pero no aceptan la misma, en este caso el director de Cada institución deberá presentar una carta de no aceptación de cada uno de los funcionarios que no acepte.
Experiencia mínima de 7 años de labor docente.	Por ningún motivo se aceptará la designación de funcionario alguno que posea un título Universitario inferior a Bachillerato. ¹
Experiencia mínima de 2 años en la institución en donde labora y en la que se le está proponiendo para asumir la coordinación.	Los colegios que, no posean servidores en propiedad, el director del centro educativo podrá designar un servidor interino que reúna la mayor cantidad de requisitos anteriormente descritos. ²

¹ El título de bachillerato universitario es la primera instancia de rango con validez.

² La condición de propiedad es jerárquica frente a la condición de interinazgo, y en este contexto si no oferentes en propiedad puede dársele a un oferente en condición de interino.

Que la condición que ostenta el funcionario propuesto sea de funcionario regular (en propiedad). Aquellos funcionarios que posean el título de Licenciatura y que se acerquen a cumplir la totalidad de los demás requisitos señalados, tendrán mayor opción de ser escogidos.³

Con conocimiento básico o experiencia en evaluación educativa y planificación curricular.

Fuente: Elaboración propia a partir de [MEP \(2015b\)](#).

Según [Mora \(2011\)](#), la CA se encarga directamente de:

impulsar el trabajo de profesores, profesoras y estudiantes. Asimismo, de poner en marcha los planes y programas de estudio diseñados para cada uno de los niveles. A su vez, debe brindar seguimiento al cuerpo docente en los aspectos técnicos del trabajo, asesorarlos en sus dificultades y apoyarlos en todo momento, además de mantener un programa de formación del profesorado que promueva las buenas prácticas velando por la calidad de la educación (p. 16).

La CA debe fundamentar el trabajo en cuatro principios generales: 1. reflexión, 2. planeación, 3. Investigación y participación ([Mora, 2011](#)).

De acuerdo con [Armijo \(2004\)](#), una buena práctica es “una forma de organizar un proceso de trabajo tal, que garantiza la obtención de los buenos estándares de desempeño comparativos” (p. 5). Sin embargo, también puede ser entendida, desde el punto de vista de la definición clarificadora como un “método superior o una práctica innovativa que contribuye a mejorar el desempeño de un proceso” ([Armijo, 2004, p. 5](#)). Desde este punto de vista, las buenas prácticas educativas incorporadas en las instituciones educativas se relacionan con el método comparado, el sector estatal, la innovación y la mejora en los procesos, a partir de los objetivos planteados.

[SIPAL \(2014\)](#) considera que las buenas prácticas de gestión pública estatal se asocian a los siguientes criterios: solución a un problema, resultados logrados, innovación, replicabilidad y sustentabilidad. Y lo define como “una experiencia sistematizada y documentada que tenga como fundamento la aplicación de métodos de excelencia y/o innovativos que agreguen calidad adicional al desempeño de los distintos procesos de la gestión pública” (p. 12). El Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social ([ILPES, 2006](#)) entiende las buenas prácticas como “aquellas experiencias innovadoras, eficientes y eficaces efectivamente implementadas” (p. 18). Además, los sistemas de buenas prácticas tienden principalmente dos objetivos: “difundir experiencias relevantes o generar espacios de intercambio que faciliten el aprendizaje colaborativo entre actores involucrados” ([ILPES, 2006, p. 57](#)).

Las buenas prácticas educativas son aquellas acciones que se configuran entre la dirección institucional y la coordinación académica de acuerdo con acciones asociadas a la implementación y

³ Según el principio de jerarquía que ordena esta circular, entre más requisitos ostente el oferente, tendrá mayores opciones para ocupar la CA.

mejora del desarrollo pedagógico, el trabajo por resultados y objetivos, la innovación, replicabilidad y sustentabilidad. Debido a que procuran ser prácticas sistemáticas y programáticas, se asocian a la transparencia y la solución de problemas del desarrollo pedagógico institucional.

METODOLOGÍA

El enfoque de investigación fue mixto (Hernández et al., 2010) y el diseño fue descriptivo sobre un estudio de caso (McMillan y Schumacher, 2005; Villabella, 2015) que se ocupó la construcción de un instrumento para la evaluación del desempeño de la CA. Durante el proceso de investigación se aplicaron técnicas de naturaleza cuantitativa, lo que permitió generalizar resultados, y técnicas cualitativas que posibilitaron profundizar conforme el contexto. Se consultó a dos personas directoras (dos mujeres mayores de 45 años), dos personas profesores que fungen en la figura de CA (dos mujeres mayores de 40 años), y a 30 docentes (10 hombres y 22 mujeres mayores de 30 años) de dos centros educativos de secundaria pública de Costa Rica. La consulta se dio mediante la aplicación de entrevistas en los dos primeros segmentos y un cuestionario al cuerpo docente. El enfoque mixto permitió la triangulación de los resultados y una mejor comprensión e interpretación del caso estudiado (Ver Tabla 3).

Tabla 3.

Criterios de inclusión y exclusión para la escogencia de las personas en la entrevista y la encuesta

Criterios para la inclusión durante la entrevista y encuesta	Criterios para la exclusión durante la entrevista y encuesta
Nombramiento consolidado en el puesto de docencia, coordinación académica o dirección.	Nombramiento con fecha de cese en los próximos 6 meses en el puesto de docencia, coordinación académica o dirección.
Funcionario de base en el centro educativo con más de 30 lecciones nombradas en el centro educativo.	Personal docente con menos de 30 lecciones nombradas en el centro educativo.
Personal docente en pleno ejercicio de su profesión con más de 3 años en el centro educativo.	Personal docente en pleno ejercicio de su profesión, pero con menos de 3 años en el centro educativo.

Fuente: Elaboración propia.

Previamente a la recogida de datos se informó y acordó con las personas docentes, dirección del centro educativo y persona en la figura de la CA sobre el propósito de conseguir su colaboración. La participación fue voluntariamente y se garantizó el anonimato y la confidencialidad en las respuestas dadas. Se advirtió sobre la naturaleza y propósito del estudio. Durante la consulta, las personas entrevistadas fueron consultadas en recinto aparte. Cuando se aplicó la encuesta al cuerpo docente, esta se dio mediante una plataforma virtual, de manera individual y con una duración aproximada de 30 minutos. Una vez recogidos los datos, se incluyeron de acuerdo con su naturaleza y alcance, en una base digital de datos para analizarlos posteriormente.

Para la construcción de las entrevistas y del cuestionario, se consideró la literatura y los resultados de investigación más actualizada sobre la CA, los programas curriculares y la política educativa. Además, se implementó una estrategia metodológica de consulta por parte de expertos. Se adoptaron los siguientes criterios para la elección de profesionales como expertos durante la consulta (Ver Tabla 4).

Tabla 4.

Criterios para la elección de profesionales expertos

Criterios
Tres profesionales de la escuela de Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica, con al menos 10 años de experiencia y título mínimo de maestría.
Un profesional en abogacía vinculado al derecho educativo y al derecho administrativo con experiencia en investigación educativa y jurídica.
Un profesional con título de doctorado en educación y con experiencia de al menos 10 años en gestión educativa.
Tres profesionales en el puesto de CA y en la dirección educativa con al menos 7 años de experiencias y con un título de maestría en administración educativa y educación.

Fuente: Elaboración propia.

Las herramientas aplicadas consultaron sobre la CA, el quehacer y las relaciones entre esta y la dirección educativa. Las dos entrevistas realizadas obtuvieron inicialmente información de la persona en el puesto; posteriormente se consultó al cuerpo docente, por medio de 18 preguntas, sobre la naturaleza, límites, alcances, funcionamiento y manera de evaluación del quehacer de la CA. La encuesta obtuvo información de la persona docente en ejercicio y posteriormente consultó las relaciones con la CA. Esta herramienta de consulta se organizó en 25 ítems de acuerdo con una escala tipo Likert, el cual tuvo por indicación general de empleo seleccionar en una escala de 1 a 5, donde 1 refiere a Totalmente en desacuerdo y 5 es Totalmente de acuerdo. Las herramientas aplicadas se organizaron de acuerdo con las categorías de: funciones de la CA, relaciones entre la CA y liderazgo pedagógico directivo y, mecanismos de evaluación (Ver Tabla 5 y Tabla 6).

Tabla 5.

Descriptores de las consultas y categorías realizadas a las personas coordinadoras académicas y personas directoras

Descriptor de la consulta	Categorías consultadas	
Cuáles	Utilidad	Mejoras
	Función	Organización- tareas
Conoce	Relación	Quehacer
	Formación- preparación	Planes, programas, procedimientos

Manera	Apoyo	Circular DVM029-2008
	Naturaleza	Perfil idóneo
Describe	Habilidades	Importancia
	Limites- alcances	Resultados
	Evaluación	Resultados de evaluación

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6.

Descriptores de las consultas y categorías realizadas a las personas coordinadoras académicas y personas directoras

N	Quehacer de la coordinación académica	1	2	3	4	5
1	La coordinación académica colabora en las actividades curriculares institucionales.					
2	La coordinación académica propicia estrategias óptimas para el desarrollo integral de los y las participantes en el proceso de enseñanza y aprendizaje.					
3	La coordinación académica capacita al personal docente en aspectos curriculares procurando la actualización e innovación de los métodos y técnicas de enseñanza y aprendizaje.					
4	La coordinación académica coordina, planifica y da seguimiento a programas de desarrollo curricular a nivel institucional.					
5	La coordinación académica organiza reuniones con los departamentos especializados, para proponer estrategias y técnicas que contribuyan al mejoramiento curricular.					
6	La coordinación académica da seguimiento al desarrollo de las actividades curriculares del personal docente e informa los resultados a la Dirección.					
7	La coordinación académica realiza un diagnóstico de las necesidades de formación profesional para promover procesos de capacitación y actualizar al personal.					
8	La coordinación académica coordina con las diversas instituciones procesos de capacitación tanto para el personal docente, los estudiantes y las familias que así lo requieran.					
9	La coordinación académica asesora y orienta al personal docente en el cumplimiento de las directrices curriculares establecidas por el MEP.					

- 10 La coordinación académica lidera el desarrollo curricular y pedagógico de la institución.
- 11 La coordinación académica apoya a la dirección del centro educativo.
- 12 La dirección del centro educativo apoya la coordinación académica.
- 13 La coordinación académica tiene un alto desempeño en sus funciones.
- 14 La relación de apoyo, cooperación y trabajo entre la dirección educativa y la coordinación académica es óptima.
- 15 La figura de la coordinación académica es importante para el liceo.
- 16 El trabajo que realiza la coordinación académica es importante para el liceo.
- 17 Las tareas que desarrolla la coordinación académica son imprescindibles
- 18 La coordinación académica y la dirección del centro educativo acometen esfuerzos para implementar la política educativa vigente.

Fuente: Elaboración propia a partir de [Cordero \(2023\)](#).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

De acuerdo con las consultas planteadas (entrevistas, encuestas y consulta experta) y la teoría especializada sobre la CA, el problema sustantivo es la ausencia de maneras específicas y singulares de evaluación del cargo en los centros educativos. Sin embargo, esta carencia se asocia a la omisión de parte de una instancia de mayor jerarquía (Viceministerio Académico y del Departamento de Secundaria Académica del MEP).

Para desarrollar el cargo de la figura de la CA, así como para la mejora del desempeño profesional, académico y pedagógico, la instalación de un determinado instrumento de evaluación resulta oportuno. Asimismo, en cuanto a la integración de la valoración del desempeño y la relación con otras dimensiones del quehacer educativo. La disposición de información para la toma de decisiones deriva de actividades evaluativas, las cuales procuran mejorar el desempeño, la calidad educativa y la consecución de objetivos educativos nacionales. Pero no hay un instrumento especializado en la valoración del desempeño de la CA.

Al consultarse mediante entrevistas, encuestas, y consulta experta y teoría especializada, las 4 dimensiones en las cuales se desempeña la CA son propias del cargo y conforme su naturaleza:

planeamiento, organización, dirección y control. Además, realiza actividades como asesoramiento pedagógico y curricular al cuerpo docente institucional, y participa en la programación y organización de la institución educativa.

Desde este punto de vista, las áreas que componen el instrumento tienen un indicador numérico que brinda una valoración cuantitativa del desempeño de la CA, lo cual implica la participación y comunicación con el cuerpo docente de la institución, permitiendo reforzar el rol de la CA. Estas áreas son análogas y obedecen a las principales tareas identificadas en la CA que participaron de la investigación. Son las áreas de planeamientos, apoyo administrativo y actividades curriculares, mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje, y labores de seguimiento y comunicación.

La primera sección, sin embargo, se encarga de recopilar información básica sobre la persona evaluadora y la persona evaluada, así como el contexto institucional en el que se lleva a cabo la evaluación. Esto incluye datos como el nombre de la persona supervisora, el nombre de la persona coordinadora evaluada, la fecha de la evaluación y el nombre del centro educativo. En el área de Planeamientos didácticos se mide la efectividad de la coordinación en la revisión y mejora de los planeamientos didácticos mediante un cálculo que toma el total de propuestas sugeridas, las divide entre el total de propuestas ejecutadas y obtiene un valor porcentual al multiplicarlo por 100. En este apartado se toman en cuenta elementos relativos a la cantidad de revisiones, la proactividad de la CA en cuanto a las sugeridas posterior a las revisiones de los planeamientos, en consideración de la cantidad de propuestas realizadas y las ejecutadas.

En cuanto al área de Apoyo administrativo y las actividades curriculares, se determina la participación de la CA en tareas administrativas, tales como la confección de horarios y la organización de actividades curriculares. También, se cuantifican las actividades curriculares propuestas y las que realmente fueron ejecutadas durante el período de evaluación. De estos datos, se genera un indicador que evidencia el alcance efectivo y la pertinencia de las actividades curriculares planteadas por la CA, obtenido de dividir el total de actividades ejecutadas entre el total de propuestas realizadas y darle un valor porcentual al multiplicarlo por 100. En esta parte se considera el apoyo en la confección de horarios, la cantidad de actividades curriculares propuestas y las ejecutadas, con tal de evaluar el alcance efectivo y la pertinencia de lo realizado por la CA.

En el área de Capacitación y formación docente, se enfatiza en el alcance y en las actividades de formación y desarrollo profesional que la CA organiza para el cuerpo docente. De esta manera, se cuantifica la cantidad capacitaciones ejecutadas y el total de los docentes participantes en dichas actividades. Del segundo dato obtenido, es posible obtener un valor que evidencia el alcance efectivo de la CA en esta área de sus funciones dentro de la institución, al tomar el total de personas docentes que participaron en las actividades y dividirlo entre el total de los

miembros que forman parte de la institución, y luego multiplicarlo por 100. Y en el área de Mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje, se evalúa la capacidad de la CA para identificar áreas de mejora y proponer recomendaciones efectivas.

Se considera la presentación regular de informes sobre recomendaciones y la efectividad de estas recomendaciones en términos de su implementación. Es decir, se toma el total de recomendaciones acogidas para la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje y se divide entre el total de recomendaciones realizadas, multiplicándolo por 100 para obtener un valor porcentual. Finalmente, en el área de Labores de seguimiento y comunicación, se mide la frecuencia y calidad de los informes mensuales presentados por la CA y las sesiones de coordinación con la dirección administrativa. Estos indicadores mostrarán la capacidad de la CA para mantener una comunicación fluida y efectiva dentro de la institución (Ver Tabla 7).

Tabla 7.

Instrumento para la Evaluación del Desempeño de la Coordinación Académica

Área	Pregunta	Respuestas
Aspectos generales	Identificación de jefe inmediato.	Escriba el nombre del supervisor/a.
	Nombre de jefe inmediato.	Escriba el nombre.
	Nombre de la persona evaluada.	Escriba el nombre de la persona evaluada.
	Fecha.	Fecha de Evaluación.
	Centro Educativo.	Escriba el nombre de la institución.
	Dirección Regional.	Escriba el nombre de la dirección regional.
Planeamientos didácticos	Cantidad de revisiones realizadas en el período lectivo.	Indique la cantidad
	Cantidad de propuestas/cambios sugeridos para mejora de planeamiento didáctico.	Indique la cantidad.
	Cantidad de propuestas/cambios ejecutados para mejora de planeamiento didáctico.	Indique la cantidad.
	Alcance efectivo/pertinencia en mejora de planeamientos.	Propuestas concretadas/ Total propuestas realizadas*100%.

Apoyo administrativo y Actividades curriculares	Contribuyó en la confección de horarios. Cantidad de actividades curriculares propuestas. Cantidad de actividades curriculares ejecutadas.	Sí/ No Indique la cantidad Indique la cantidad.
Capacitación y Formación Docente	Alcance efectivo/pertinencia de actividades curriculares. Cantidad de capacitaciones ejecutadas. Cantidad de docentes participantes. Alcance efectivo/pertinencia de actividades curriculares.	Actividades ejecutadas/Total de propuestas realizadas*100%. Indique la cantidad. Indique la cantidad. Actividades ejecutadas/Total de propuestas realizadas*100%.
Mejora del proceso de Enseñanza-Aprendizaje	Presentación mensual de informe de recomendaciones para mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje. Alcance efectivo/pertinencia de recomendaciones.	Sí/No Recomendaciones acogidas/ Total de recomendaciones *100%.
Labores de seguimiento y Comunicación.	Presentó informe mensual de labores. Cantidad de sesiones de coordinación con la dirección administrativa.	Sí/No Indique la cantidad

Fuente: Elaboración propia a partir de [Cordero \(2023\)](#).

En cuanto a las dimensiones y factores determinantes de las evaluaciones y del desempeño de los trabajadores, [Aşkun et al. \(2021\)](#) definen 4 dimensiones que se mantienen por lo general en las evaluaciones de desempeño: rendimiento en tareas, rendimiento contextual, rendimiento adaptativo y comportamiento laboral contra productivo. El instrumento de evaluación propuesto considera el rendimiento en las tareas y el rendimiento contextual a partir de la efectividad del rol; asimismo, considera algunas habilidades requeridas para el trabajo en equipo en conjunto con el cuerpo docente y la dirección educativa. Por lo tanto, si es requerido debe considerarse la posibilidad de modificar o realizar adaptaciones al instrumento, de manera que se promueva la motivación y la mayor productividad del colaborador.

En este caso, para la aplicación del instrumento se sugiere que la dirección del centro educativo considere las particularidades de la institución, así como las tareas que realiza la CA. De modo que, si las tareas no se reflejan en las 4 áreas identificadas en la propuesta, se sugiere replantear y construir nuevas propuestas en conjunto con la CA.

En este sentido, el instrumento pretende visibilizar áreas de mejora y que, a raíz de estas, se identifiquen y prioricen áreas de capacitación en los que puede formarse a las personas docentes. Además, se destaca que la utilización del instrumento también permite estandarizar las labores que realiza la CA, ser fuente de registro de las buenas prácticas educativas, de áreas de mejora y de oportunidades a las que se enfrenta el rol en la institución educativa específica.

Por otra parte, se considera que este instrumento no tiene contravenciones de carácter legal o administrativa para ser ejecutado como insumo de mejora continua en los centros educativos. En términos metodológicos, la evaluación respecto de la efectividad, el buen uso y el alcance real de este instrumento de propuesta, deberá ser realizado por la dirección administrativa de los centros educativos, al menos 1 año después de su puesta en práctica para considerar aspectos como el seguimiento, el cumplimiento de metas y la mejora continua.

CONCLUSIONES

El objetivo de la investigación fue la construcción de un instrumento para la evaluación del desempeño de la figura de la CA en instituciones educativas de secundaria, para lo cual se aplicaron entrevistas, encuestas y cuestionarios creados a partir de literatura especializada y de consulta a expertos. La construcción del instrumento consideró la doctrina emanada del MEP, las investigaciones recientes sobre la CA, la bibliografía actual y los principios de la política educativa nacional. El problema identificado fue la carencia de un instrumento para evaluar el desempeño de la CA.

Con el instrumento propuesto puede identificarse el cumplimiento de los requerimientos en el desempeño de CA, y con esto su valoración, en los 740 liceos públicos de todo el país, en virtud de cierta contextualización y en consideración de que cada liceo debe apegarse a la normativa reglamentaria que da fundamento y funcionamiento a la figura de la CA. La propuesta del instrumento para la evaluación del desempeño de la CA suple un vacío dentro de la rama de la evaluación del puesto, en cuanto dicho instrumento representa un modo de determinar cuantitativamente el desempeño.

La evaluación de la CA puede acometer cambios, transformaciones e innovaciones a nivel del centro educativo, de acuerdo con la política pública educativa (MEP, 2015b, 2017). Estas actividades se lideran y el quehacer pedagógico de la CA puede determinar en gran medida el proyecto educativo y sus respectivos programas. La gestión educativa de los centros educativos puede mejorar su desempeño en la calidad y en el servicio educativo, en la medida que la CA mantenga su naturaleza.

El principal error durante el desarrollo histórico de la figura de la CA ha sido la omisión de su evaluación desde el punto de vista del estatus pedagógico que ocupa en el centro educativo. De modo que el nombramiento y la ostentación del cargo de CA rápidamente debe superar el procedimiento de constitución según la Circular DRH-ASIGRH-7572-2015-DIR del 01 de octubre del 2015 (MEP, 2015a) y avocarse en la evaluación a nivel curricular-didáctico

orientado hacia la calidad educativa. Pero los procedimientos dados mediante dichas circulares han desatendido el asunto de la formación, capacitación y preparación; pero principalmente han desatendido la evaluación de la figura de la CA.

Debe atenderse un espacio para la evaluación del cargo de la CA, ya que el desempeño en las tareas de la CA es relativo a las cualidades y responsabilidades del puesto docente ([Dirección General de Servicio Civil \[DGSC\], 2022](#)). Por otra parte, la normalización supone una instancia universal, abstracta y general; sin embargo, también supone otro momento particular, específico y concreto sobre la naturaleza y características de las tareas, aunque también en cuanto a la dimensión operativa educativa, sus alcances y límites de la coordinación. Es importante dotar de rango legal (estatutario o reglamentario) a la CA, ya que esto permite que las personas que ostentan el cargo de la figura de la CA dispongan dentro de su formación y orientación profesional conocimiento sobre la CA; además, en consideración de su propio interés personal y profesional, es oportuno que se pueda optar por una especialidad educativa en énfasis en la CA.

La evaluación en el desempeño de la CA, y su respectivo análisis y plan operativo, puede aportar de sobremanera en cuanto al suceso de la cotidianidad entre la persona docente y estudiante en el microespacio de aula. ([Programa del Estado de la Nación \[PEN\], 2017](#)). Principalmente porque atiende en las condiciones de: a) mantener de base las 12 funciones ([MEP, 2008](#)), b) la formación profesional y excepcional (con rango ministerial y de puesto) de la CA, con amparo en la transferencia de conocimientos, herramientas cognitivas y métodos válidos, y c) un liderazgo educativo con énfasis en el desarrollo de la pedagogía, la didáctica y el aprendizaje ([Montecinos et al., 2016](#)). Con la evaluación y la identificación de áreas de mejora CA puede posicionarse como un médium entre el cuerpo docente y el ministerio en la medida que se implementen ciertas prácticas educativas y administrativas con énfasis en el desarrollo de la pedagogía, la didáctica y el aprendizaje, en virtud de referencias generales de la teoría educativa y de la política nacional educativa. A partir de estos planteamientos, se destaca que la CA implica el reconocimiento de una epistemología única para el desempeño del cargo. Por lo tanto, la formación no debe limitarse a situaciones de reacción (procedimiento para ocupar el cargo en situaciones excepcionales temporales), sino que debe enfocarse en la construcción académica y pedagógica de la CA, mediante evaluación y cultura de mejora

Una epistemología singular sobre la CA permite que las capacitaciones y formaciones se orienten hacia la mejora de la calidad educativa en los centros escolares, alineándose con los objetivos y fines nacionales públicos. Además, asegura que la CA cuente con conocimientos específicos y habilidades desarrolladas para abordar y resolver conjuntamente los asuntos, tareas y problemas pedagógicos.

Si la CA se define según la Circular DVM-029-2008, Naturaleza del Trabajo de Coordinación Académica ([MEP, 2008](#)), y se manifiesta en la práctica de los centros educativos estudiados, su

evaluación y realimentación debe ser vista como la principal instancia para la transferencia de conocimientos sobre didáctica y los métodos de aprendizaje más actualizados y creativos. La CA asume, desde la perspectiva de la evaluación del desempeño, el desarrollo de la didáctica y de las metodologías óptimas, en la medida que forma al cuerpo docente y le trasfiere conocimiento (general y específico) sobre maneras de implementar el currículo mediante actividades de aprendizaje novedosas, comprobadas y creativas (MEP, 2008).

El aporte de carácter científico de la CA es fundamentado por las teóricas generales de educación contemporáneas que se expresan en la política educativa nacional y en la política curricular actual, principalmente en cuanto capacita al personal docente, de acuerdo con la Naturaleza del Trabajo de la Coordinación Académica (MEP, 2008). No obstante, a partir de los mismos procesos evaluativos, se puede crear una instancia documental para el desarrollo académico a modo de experiencia institucional. Tal registro se ampara en el carácter evaluativo para la mejora del servicio educativo, de acuerdo con la teoría de las buenas prácticas educativas (Apaza, 2023; Armijo, 2004; Mondragón y Moreno, 2020; SIPAL, 2014), en la medida que representa una instancia histórica del desarrollo de las experiencias didácticas y académicas. El registro posibilita replicar ciertas actividades de mediación didáctica, las cuales, con amparo en la teoría educativa, están orientadas hacia el perfilamiento de la calidad y la creatividad.

La evaluación del desempeño de la CA sirve para determinar el rendimiento, los resultados obtenidos, evaluar procesos y verificar objetivos institucionales y ministeriales, así como de la propia coordinación. Esto es un mecanismo de rendición de cuentas de la administración pública (de acuerdo con el artículo 11 de la Constitución Política (Asamblea Nacional Constituyente, 1949). Además, es un mecanismo de enlace con la dirección pedagógica en reconocimiento de que la dirección pedagógica es competencia de la persona directora en el puesto y la figura de CA es auxiliar, de acuerdo con el artículo 125 del Código de Educación (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 1944). Además, sintetiza ambos artículos legales en consideración de la educación y el interés público (entiéndase el artículo 113 de la Ley General de la Administración Pública, Asamblea Legislativa de Costa Rica, 1978).

El instrumento para la evaluación del desempeño de la CA y su uso supone una consecuencia en términos de la calidad educativa; se trata de la transparencia y la consecución legal. Este elemento ha sido omitido en los estudios sobre la administración pública de la educación, desde el punto de vista del Estado y de las instituciones de la res públicas. El uso teórico de las buenas prácticas educativas se identifica con la teoría de la gestión educativa y se relaciona con el ámbito jurídico del procedimiento legal, de la actuación de la administración y de la CA. La implementación de éstas es un tema de naturaleza jurídica, pero principalmente de liderazgo educativo administrativo y del servicio educativo público estatal.

El aprendizaje, finalmente, es la sustancia pedagógica de la CA, y todas las actividades, acciones, proyectos y programas a su alrededor deben dirigirse en potenciar su estatus y ejercicio. El instrumento para la evaluación del desempeño, sin embargo, no hace sino atender solo una de las aristas que componen el problema de la CA. El mejoramiento en el rendimiento y desempeño en la prestación del servicio educativo es sustantivo en la dimensión académica; de modo que la formación de carácter profesional y rigurosa de la CA, orientada en el desarrollo de las capacidades del cuerpo docente, puede producir que en las aulas haya mejores prácticas educativas de enseñanza.

Limitantes y recomendaciones

La principal dificultad del estudio fue la disposición de las personas para aceptar ser sujetos de información, por criterio de tiempo y carga laboral. La principal limitante del estudio fue su centralidad, ya que se estudiaron dos centros educativos de un mismo circuito y de una misma Dirección Regional de Educación, en este caso Cartago.

Se recomienda el uso del instrumento construido y analizar su funcionamiento, además comunicar su desempeño a nivel del circuito y regional. Temporalmente se puede aplicar al cierre de ciclos lectivos de seis o tres meses. Asimismo, se recomienda realizar investigaciones sobre el desempeño de la CA desde el análisis interno de cada centro educativo. De previo puede iniciarse el proceso de investigación mediante el registro y levantamiento de bitácoras sobre el quehacer de la CA. En todo caso se recomienda acometer investigaciones análogas para potenciar el estatus de la CA en la dimensión del conocimiento teórico y práctico, así como en la currícula de las casas de enseñanza terciaria.

REFERENCIAS

- Apaza, D. (2023). Las buenas prácticas del docente en la educación. Horizontes. *Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(29), 1534-1547. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i29.611>
- Armijo, A. (2004, 2-5 de noviembre). *Buenas prácticas de gestión pública en América Latina* [Congreso]. IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España. <https://administracionpublicacomparada.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/12/buenas-prc3a1cticas-gestic3b3n-al.pdf>
- Asamblea Legislativa de Costa Rica. (1944). *Código de educación*. San José, Costa Rica: Sistema Costarricense de Información Jurídica. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=31486&nValor3=80855&strTipM=TC
- Asamblea Legislativa de Costa Rica. (1978). *Ley general de administración pública*. San José, Costa Rica: Sistema Costarricense de Información Jurídica. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=13231&nValor3=0&strTipM=TC

- Asamblea Nacional Constituyente. (1949). *Constitución Política de Costa Rica*. San José, Costa Rica: Sistema Costarricense de Información Jurídica. https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=871
- Aşkun, V., Çizel, R. y Ajanovic, E. (2021). Comparative Analysis off Factors Affecting Employee Performance According to Job Performance Measurement Method: The Case of Performing Artists [Análisis comparativo de los factores que afectan el desempeño de los empleados según el método de medición del desempeño laboral: el caso de los artistas intérpretes o ejecutantes]. *Ege Academic Review*, 21(1), 29-45. <https://doi.org/10.21121/eab.874012>
- Balduzzi, E. (2015). Liderazgo educativo del profesor en el aula y la personalización educativa. *Revista Española de Pedagogía*, 73(260), 141-155. <http://www.jstor.org/stable/24711244>
- Builes, N. S., Puente, S. M., Calderón-Hernández, G. y Betancur, H. D. (2020). El perfil de gestión del directivo docente de Antioquia y los enfoques de gestión administrativa. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 30(77), 123-136. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n77.87453>
- Carvajal, D. (2015). Requerimientos jurídicos de la administración de la educación a la luz de las exigencias de la administración educativa moderna. *Revista de Gestión de la Educación*, 5(1), 1-34. <https://doi.org/10.15517/rge.v5i1.17841>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
- Cons, N. (2004). *La administración de la institución educativa*. Colaboraciones libres.
- Cordero, J. (2023). *Análisis de la gestión de los centros educativos de secundaria, modalidad académica, con recurso en la potestad discrecional, el quehacer de la coordinación académica y el liderazgo educativo en el Liceo Vicente Lachner Sandoval y Liceo Occidental, circuito 01 de la Dirección Regional de Educación de Cartago* [Tesis maestría profesional, Universidad de Costa Rica]. Repositorio Kérwá. <https://hdl.handle.net/10669/89686>
- Cordero, J. (2024). Gestión de los centros educativos de secundaria con recursos en la potestad discrecional, el quehacer de la coordinación académica y el liderazgo educativo. *Revista Gestión de la Educación*, 10(1), 1-16. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu/article/view/57522/58600>
- Delgado, M. L. (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. *Revista Española de Pedagogía*, 63(232), 367-388. <http://www.jstor.org/stable/23766325>
- Dirección General de Servicio Civil [DGSC]. (2022). *Clases y Especialidades Puestos Docentes (Título Segundo)*. DGSC.
- Flores, H. (2021). La gestión educativa, disciplina con características propias. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 9(1), 1-27. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i1.2832>
- García, N., Rojas, M. y Campos, N. (2000). *La Administración Escolar para el cambio y el mejoramiento*. EUCR.
- Girault, A. G., Serrate, J. S. y Ochoa, R. (2016). *El G20 y la globalización en crisis: Liderazgo en tiempos de descontento social*. CARI. <http://www.jstor.org/stable/resrep21031>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social [ILPES]. (2006). *Sistemas de buenas prácticas en desarrollo económico local. Una revisión preliminar de la experiencia*. ILPES.
- Leyva-Del Toro, C., De Miguel-Guzmán, M. y Pérez-Campdesuñer, R. (2016). La evaluación del desempeño, los procesos y la organización. *Ingeniería Industrial*, 37(2), 164-177. <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360446197006.pdf>
- López, M. M., Rosas, F. D. y Hernández, V. H. (2007). El liderazgo como criterio de calidad en el Modelo Europeo de Excelencia. Un estudio sobre la importancia que le atribuyen los directores. *Revista Española de Pedagogía*, 65(237), 295-316. <http://www.jstor.org/stable/23766032>
- Martínez, C. (2012). *Administración de organizaciones*. Unibiblos.
- McMillan, J. y Schumacher, S. (2005). *Investigación educativa. Una introducción conceptual*. Pearson Educación.
- Ministerio de Educación Pública [MEP]. (2011). *Circular DRH-ASIGRH-13474-2011*. MEP.
- Ministerio de Educación Pública [MEP]. (2015a). *Circular DRH-ASIGRH-7572-2015-DIR*. MEP.
- Ministerio de Educación Pública [MEP]. (2008). *DVM-029-2008 Naturaleza del trabajo de coordinación académica*. MEP.
- Ministerio de Educación Pública [MEP]. (2015b). *Fundamentación Pedagógica de la Transformación Curricular: Educar para una nueva ciudadanía*. CSE.
- Ministerio de Educación Pública [MEP]. (2017). *Política Educativa: La persona: Centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad*. CSE. <https://www.mep.go.cr/politica-educativa>
- Mondragón, E. y Moreno H. (2020). Revisión del concepto de buenas prácticas educativas que integran tecnologías digitales en el nivel superior: enfoques para su detección y documentación. *Revista de Investigación Educativa de la REDIECH*, 11, 1-23. https://doi.org/10.33010/ie_rie_rediech.v11i0.916
- Montecinos, C., Aravena, F. y Tagle, R. (2016). *Liderazgo Escolar en los Distintos Niveles del Sistema: Notas Técnicas para Orientar sus Acciones*. Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso editorial.
- Mora, C. (2011). Labor del coordinador académico en la gestión del currículo en las organizaciones educativas de secundaria pública. *Revista Gestión de la Educación*, 1(2), 1-34. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu/article/view/2142>
- Nien-Wei C., Hui-Min, H. y Tsang-Kai H. (2022). The Impact of Person-Job Fit on Job Performance: Job Involvement as Mediator, and Career Plateau as Mediated Moderator [El impacto de la adecuación persona-trabajo en el desempeño laboral: la implicación laboral como mediador y la meseta profesional como moderador mediado]. *International Journal of Organizational Innovation*, 14(3), 115-133. <https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=8e673296-39b5-4728-b366-7c516d763da2%40redis>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]. (2013). *Leadership for 21st Century Learning* [Liderazgo para el aprendizaje del siglo XXI]. OCDE Publishing.
- Peralta, M., Horna, E., Horna, E. y Heredia, F. (2023). Gestión administrativa en unidades de gestión educativa: una revisión literaria. *Revista Educación*, 47(1), 634-645. <https://doi.org/10.15517/revedu.v47i1.49904>



- Programa del Estado de la Nación [PEN]. (2017). *VI Informe Estado de la Educación*. PEN.
- Sistema Regional de Información sobre Buenas Prácticas de Gestión Pública en América Latina y El Caribe [SIPAL]. (2014). *Guía Metodológica para la presentación de Buenas Prácticas*. Flacso.
- Sreejith, S. y Mathirajan, M. (2020). Development of a Conceptual Framework for Continuous Performance Evaluation of Employees to Offer Reward and Recognition [Desarrollo de un Marco Conceptual para la Evaluación Continua del Desempeño de los Empleados para Ofrecer Recompensas y Reconocimientos]. *Journal of Management Research*, 20(4), 225-256.
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF], (2016). *Manual de análisis del sector educativo: Para monitorear el cumplimiento del derecho a la educación en América Latina*. UNICEF.
- Villabell, C. (2015). *Los métodos en la investigación jurídica. Algunas precisiones*. Instituto de investigaciones jurídicas. Universidad Nacional Autónoma de México.