

Competencias para la capacidad gerencial de las personas directivas y su vinculación con las juntas: módulo de aprendizaje

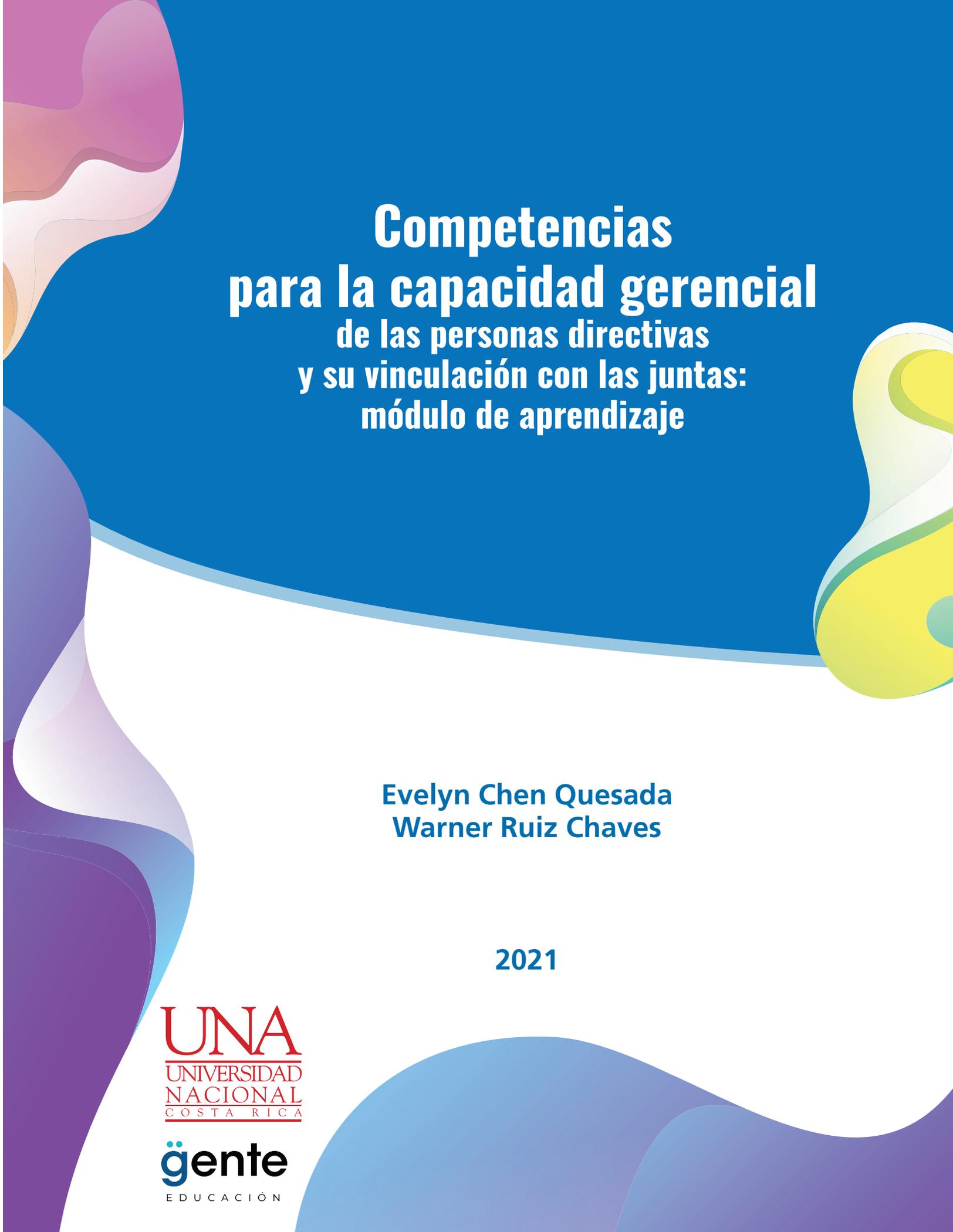


UNA
UNIVERSIDAD
NACIONAL
COSTA RICA

gente
EDUCACIÓN

Evelyn Chen Quesada
Warner Ruiz Chaves

2021



Competencias para la capacidad gerencial de las personas directivas y su vinculación con las juntas: módulo de aprendizaje

Evelyn Chen Quesada
Warner Ruiz Chaves

2021

UNA
UNIVERSIDAD
NACIONAL
COSTA RICA

gente
EDUCACIÓN

371.2

C518c

Chen Quesada, Evelyn, autora

Competencias para la capacidad gerencial de las personas directivas y su vinculación con las juntas: módulo de aprendizaje / Evelyn Chen Quesada, Warner Ruiz Chaves, Carol Quirós Rojas, Astrid Acuña Novoa, Daniel Torres Sandí. -- 1. ed. -- Heredia, Costa Rica : Universidad Nacional. CIDE. División de Educación para el Trabajo, Fundación Gente, 2021.

142 páginas : ilustraciones a color.

ISBN 9789968852678

1. GESTION EDUCACIONAL. 2. COMPETENCIA (APTITUD). I. Ruiz Chaves, Warner, autor. II. Quirós Rojas, Carol, autora. III. Acuña Novoa, Astrid, autora. IV. Torres Sandí, Daniel, autor. V. Título.

ISBN: 978-9968-852-67-8



Primera edición: 2021

Diseño y Diagramación: Programa de Publicaciones e Impresiones, Universidad Nacional

Diseño de portada: Programa de Publicaciones e Impresiones, Universidad Nacional

Corrección de estilo y revisión filológica: Bórea Filólogos

Autores:

Evelyn Chen Quesada, Universidad Nacional, CIDE- DET

evelyn.chen.quesada@una.cr / <https://orcid.org/0000-0002-5280-3134>

Warner Ruiz Chaves, Universidad Nacional, CIDE- DET

warner.ruiz@gmail.com / <https://orcid.org/0000-0002-7875-8925>

Carol Quirós Rojas, Universidad Nacional, CIDE- DET

Astrid Acuña Novoa, Fundación Gente

Daniel Torres Sandí, Fundación Gente

Consejo Editorial:

Carolina Hernández Chaves, Universidad Nacional, Costa Rica.

Ilvin Patricia Pineda Hernández, Ministerio de Educación Pública, Costa Rica.

Maricruz Miranda Rojas, Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica.

Imágenes con fines ilustrativos, tomadas de: <http://www.freepik.com>, <http://www.pixabay.com> y <http://www.pexels.com>

Centro de Investigaciones en Educación y Docencia (CIDE)



Este documento del Centro de Investigación y Docencia (CIDE) de la Universidad Nacional, Costa Rica Costa Rica, se comparte bajo términos de la licencia de Creative Commons: reconocimiento, no comercial, sin obra derivada 4.0 Costa Rica (CC BY-NC-ND 3.0 CR). Para más detalles: https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/cr/deed.es_ES

Cualquier autorización más allá de los términos de esta licencia se pueden obtener la dirección de correo det@una.cr

Prólogo 7

Introducción..... 9

● ● ● PRIMERA UNIDAD 11

Aspectos generales de las juntas administrativas y juntas de educación

1- Aspectos generales de las Juntas de Educación y Administrativas..... 13

1.1. Reseña histórica sobre las Juntas en la educación costarricense..... 13

1.2. Caracterización de las Juntas: naturaleza jurídica y principio de participación ciudadana. 13

1.3. Proceso de nombramiento, composición y funcionamiento de las Juntas. 14

1.4. Fuentes de financiamiento y proceso presupuestario de las Juntas 16

1.5. Rol de las Juntas en el funcionamiento del centro educativo 19

2 - Cualidades esenciales de los miembros de la Junta de Educación y Administrativa. 25

2.1 ¿Quiénes pueden ser miembros de Juntas, y cuáles son sus funciones? 25

2.2. Perfil de las personas que integran las Juntas: descripción de la situación actual y habilidades esenciales..... 25

2.3. Buenas prácticas para el trabajo efectivo con las Juntas... 27

3 - Desafíos que enfrentan las Juntas de Educación y Administrativas, en el marco de las competencias para el desarrollo de la capacidad gerencial 31

3.1 Desafíos y algunas estrategias para su abordaje 31

● ● ● SEGUNDA UNIDAD..... 35

Competencias para la capacidad gerencial de las personas directivas en el trabajo con las juntas

4 - Conceptualización de competencia y capacidad 37

4.1. Conceptualización de Competencia 37

4.2. Conceptualización de Capacidad Gerencial 38

5. Metodología..... 41

LIDERAZGO.....47

6 - COMPETENCIA LIDERAZGO..... 49

6.1. Conceptos básicos sobre el liderazgo 49

6.2. Caso que evidencia la competencia de liderazgo 56

6.3. Dinámicas sugeridas para potenciar la competencia de liderazgo como parte de la capacidad gerencial..... 61

6.4. Considerandos desde la gestión para el trabajo con la Junta desde la competencia Liderazgo. 64

TRABAJO EN EQUIPO.....65

7- COMPETENCIA TRABAJO EN EQUIPO 67

7.1..... Conceptos básicos sobre trabajo en equipo..... 67

7.2. Caso que evidencia la competencia de trabajo en equipo..... 71

7.3. Dinámicas sugeridas para potenciar la competencia de trabajo en equipo como parte de la capacidad gerencial 75

7.4. Considerandos desde la gestión para el trabajo con la Junta desde la competencia "Trabajo en equipo" 78

COMUNICACIÓN.....81

8- COMPETENCIA COMUNICACIÓN ... 83

8.1. Conceptos básicos sobre la Comunicación..... 83

8.2. Caso que evidencia la competencia de comunicación .. 87

8.3. Dinámicas sugeridas para fortalecer la competencia de Comunicación como parte de la capacidad gerencial..... 91

8.4. Considerandos desde la gestión para el trabajo con la Junta desde la competencia "Comunicación" 94

NEGOCIACIÓN.....97

9- COMPETENCIA DE NEGOCIACIÓN... 99

9.1. Conceptos básicos de la
Negociación 99

9.2. Caso que evidencia la
competencia de la Negociación.. 104

9.3. Dinámicas sugeridas para
fortalecer la competencia de
“Negociación” como parte de la
capacidad gerencial..... 108

9.4. Considerandos desde la
gestión para el trabajo con la
Junta desde la competencia
“Negociación” 111

DELEGACIÓN 113

10- COMPETENCIA DELEGACIÓN 115

10.1. Conceptos básicos de la
Delegación..... 115

10.2. Caso que evidencia la
competencia “Delegación” 119

10.3. Dinámicas sugeridas para
fortalecer la competencia de
delegación como parte de la
capacidad gerencial 123

10.4. Considerandos desde la
gestión para el trabajo con la
Junta desde la competencia
“Delegación” 126

Reflexión Final.....129

**Repositorio de
materiales131**

Referencias.....133

Agradecimiento.....137

Sobre las personas autoras...139



La División de Educación para el Trabajo (DET) es una unidad académica adscrita al Centro de Investigación y Docencia en Educación (CIDE) de la Universidad Nacional (UNA), Costa Rica. Esta unidad desarrolla una oferta académica actualizada y flexible en los niveles de grado y posgrado, en las áreas de Orientación, Administración Educativa y Gestión con énfasis en Liderazgo, de acuerdo con la misión, principios, fines y funciones de la UNA. Además, contribuye con la acción sustantiva de la universidad mediante la docencia, la investigación, la extensión y la producción, de acuerdo con lo estipulado en el artículo 6 del Estatuto Orgánico de esta entidad educativa.

Como parte de las actividades sustantivas de la unidad académica que surgen a través de la Licenciatura en Administración Educativa, en lo que respecta a la extensión, se cuenta con el proyecto *Capacidades gerenciales de los directivos para el desarrollo de las juntas de educación y juntas administrativas*, el cual busca fortalecer las capacidades gerenciales de las personas directivas para el desarrollo de las juntas de en el sistema educativo de Costa Rica. Por lo anterior, el trabajo con las personas directivas del sistema educativo costarricense es importante, no solo porque coadyuva al fortalecimiento del desempeño profesional, sino porque atiende un aspecto de la acción sustantiva de la universidad en la proyección a la comunidad educativa nacional, mediante el compromiso social con las diferentes poblaciones.

Por lo anterior, el documento que se presenta a la comunidad nacional comprende una serie de acciones educativas que orientan a la persona directiva en el trabajo. Esto por medio de metodologías participativas que promuevan la sana convivencia, orientadas al desarrollo integral, responsable y armonioso con las juntas.

Mediante el proyecto, el equipo de investigadores y extensionistas determinó que “las competencias prioritarias, identificadas por las personas directivas para el trabajo efectivo con las Juntas versan en el liderazgo, la comunicación, la negociación, el trabajo en equipo y la delegación” (Chen-Quesada y Ruiz-Chaves, 2020, p. 48). En cada competencia se presenta un análisis conceptual, un estudio de un caso con sus preguntas generadoras, actividades sugeridas para el trabajo con las personas miembros de junta y recomendaciones para fortalecer el desarrollo de la competencia. Al mismo tiempo, se vincula un repositorio de recursos, tanto pedagógicos como didácticos, para tener información que les permita crear nuevas actividades durante el trabajo con las juntas.

Es importante recordar que, tanto el conocimiento del tema como la creatividad y entusiasmo de quien ejerce el rol de gestor educativo, serán factores de éxito en la puesta en práctica y seguimiento de esta producción académica.

Con este documento que la División de Educación para el Trabajo brinda a las personas profesionales en educación y público en general, interesado en conocer más sobre la gestión educativa en Costa Rica,

se busca contribuir con nuevas acciones en beneficio de la educación en sus diferentes contextos.

Les invito a disfrutar su lectura.

M. Ed. Ana Lidieth Montes Rodríguez
Directora
División de Educación para el Trabajo
Centro de Investigación en Docencia y
Educación
Universidad Nacional, Costa Rica



En los últimos años, los procesos de gestión educativa se han vuelto objeto de estudio de diversos investigadores, por lo que los desafíos y cambios que se requieren en esta área del conocimiento deben responder a las demandas de calidad, eficiencia y equidad que, en términos generales, la sociedad le exige a la educación. Este cambio, como lo señala López (2018), ha pasado de:

Una gestión escolar que se centraba en dar respuesta a los macroniveles del sistema escolar a una, donde el foco es la escuela como un microsistema abierto, donde se aplican las políticas públicas y se reciben las presiones que el conjunto de organismos del sector y su entorno, ejercen sobre ella (párr. 2).

Garnier (2008), ha señalado que, como parte de esa nueva dinámica en la que los centros educativos deben posicionarse como instancias determinantes para la calidad de la educación en Costa Rica, el trabajo con los diferentes organismos de apoyo (patronato escolar, asociaciones de desarrollo comunal, municipales y juntas administrativas o juntas de educación, entre otros) es fundamental para el éxito educativo. Sin embargo, en la formación inicial universitaria de este personal, es necesario reforzar las competencias en la gestión directiva que, desde una capacidad gerencial, deben tener las personas directivas no solo para responder a un alto estándar en lo académico y administrativo, sino para el trabajo conjunto con distintas personas o entes que incidan en el accionar del centro escolar.

En una investigación desarrollada por Chen-Quesada y Ruiz-Chaves (2020) concluyen que “las competencias prioritarias, identificadas por las personas directivas para el trabajo efectivo con las Juntas versan en el liderazgo, la comunicación, la negociación, el trabajo en equipo y la delegación” (p. 48). De modo que, como el centro educativo es un espacio integrador para potenciar la calidad de la educación, se deben brindar alternativas para que el personal que ejerce puestos de gestión educativa en la actualidad desarrolle o mejore las competencias antes señaladas.



El centro educativo
es un **espacio
integrador**
para potenciar
la calidad de la educación.

En esta línea y aunque en el ámbito gubernamental se han hecho esfuerzos para incidir en el personal directivo, mediante el Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano del Ministerio de Educación Pública (MEP), la diferencia de este producto es el carácter didáctico que tiene para potenciar la capacidad gerencial. Este módulo innova no solo el aporte a la gestión educativa con base en el liderazgo, sino en el ejercicio de implantar buenas prácticas

basadas en situaciones reales y en complemento con la teoría, de modo que optimice el accionar del personal directivo.

Este módulo denominado *Competencias para la capacidad gerencial de las personas directivas y su vinculación con las juntas: módulo de aprendizaje*, se ha diseñado de modo que toda persona que ejerza puestos de liderazgo conozca, reflexione e implemente cinco competencias necesarias para el desarrollo de la capacidad gerencial. En el primer capítulo se encontrará una contextualización básica sobre el funcionamiento de una junta de educación o administrativa, así como experiencias que ejemplifican el accionar oportuno de la persona directiva con la junta, desde las cinco competencias: “liderazgo, comunicación, negociación, trabajo en equipo y delegación” (Chen-Quesada y Ruiz-Chaves, 2020, p. 36).

En el segundo capítulo se define cada una de las competencias, se presentan casos reales de buenas prácticas en un centro educativo público por parte de una persona directiva y recomendaciones para su implementación. Por último, se brindan sugerencias de dinámicas que se pueden desarrollar con las personas miembros de Juntas para potenciar el trabajo efectivo.

En resumen, el aporte de **este módulo de aprendizaje resulta clave para la formación permanente o continua de la persona directiva, no solo porque en el ámbito personal le permite conocer más, sino porque en la práctica incide en la mejora de la gestión educativa que se realiza.** Por lo tanto, se brindan insumos o herramientas que son fundamentales para administrar, de manera conjunta, los centros educativos.

PRIMERA UNIDAD

Aspectos generales de las juntas administrativas y juntas de educación





1- Aspectos generales de las juntas de educación y administrativas

1.1. Reseña histórica sobre las juntas en la educación costarricense

Según Arce (1990), la existencia de órganos de apoyo al sistema educativo es de larga data en Costa Rica. Su primer antecedente se remonta al año 1849, cuando a través del Reglamento Orgánico de Instrucción Pública se crearon las juntas de instrucción pública en las cabeceras provinciales. Posteriormente, en 1885 el Decreto n.º LII estableció una figura con el mismo nombre, pero con ciertos cambios. Estas nuevas juntas contaron con mayores atribuciones, por primera vez se les instituyó funciones de control y dirección sobre los centros educativos. Fue mediante la Ley General de Educación Común que se les llamó juntas de educación, además, esta ley profundizó la desagregación territorial, ya que estableció que debía existir una junta por cada distrito escolar. En cuanto a educación secundaria, su primer antecedente se remonta a 1906, cuando el Decreto Ejecutivo n.º 4 del 1 de junio decretó la creación de las juntas de segunda enseñanza para todo colegio o escuela normal del país.

Las juntas de educación actuales se crearon mediante el Código de Educación y su accionar se orienta al apoyo de centros educativos de primaria. Posteriormente, en 1957 se establecieron las juntas administrativas a través de la Ley Fundamental de Educación, destinadas a la educación secundaria. La ley indicada señala que todos los centros educativos públicos del país deben contar con una, en la actualidad, en el país funcionan 4509 juntas (De-

partamento de Gestión de Juntas, comunicación personal, 2020).

1.2. Caracterización de las juntas: naturaleza jurídica y principio de participación ciudadana

De acuerdo con el Ministerio de Educación Pública (2014) “las Juntas de Educación y Juntas Administrativas (en adelante, Juntas) son organismos auxiliares de la Administración Pública” (párr. 2) y delegaciones municipales. Lo primero se encuentra indicado en el decreto n.º 38249-MEP, que se denomina Reglamento General de Juntas de Educación y Juntas Administrativas. Este reglamento establece que las juntas son:

Organismos auxiliares de la Administración Pública y les corresponde coordinar, con el respectivo Director del Centro Educativo, el desarrollo de los programas y proyectos, así como la dotación de los bienes y servicios, requeridos para atender las necesidades y prioridades establecidas en el Plan Anual de Trabajo (PAT) del centro educativo (MEP, 2014, párr. 8.).

Otro aspecto importante radica en los intersticios entre las juntas y los gobiernos locales. La Ley Fundamental de Educación (1957) indica en el artículo 42 que “las juntas actuarán como delegaciones de las Municipalidades, además, establece que deberán fungir como *agencias para asegurar la integración de la comunidad y la*

escuela” (párr. 127). Por otra parte, la vinculación con los municipios se consolida en el Código Municipal No. 7794 (1998), cuando en el artículo 13 señala como “atribución de los Concejos Municipales el nombramiento de las personas miembros de las juntas de educación y juntas administrativas” (párr. 30). Por último, se encuentra el artículo 71 del mencionado código, el cual permite “que las municipalidades se involucren activamente en

la educación de sus cantones, ya que se menciona la posibilidad de subvencionar a los centros de educación pública del cantón” (párr. 89).

1.3. Proceso de nombramiento, composición y funcionamiento de las juntas

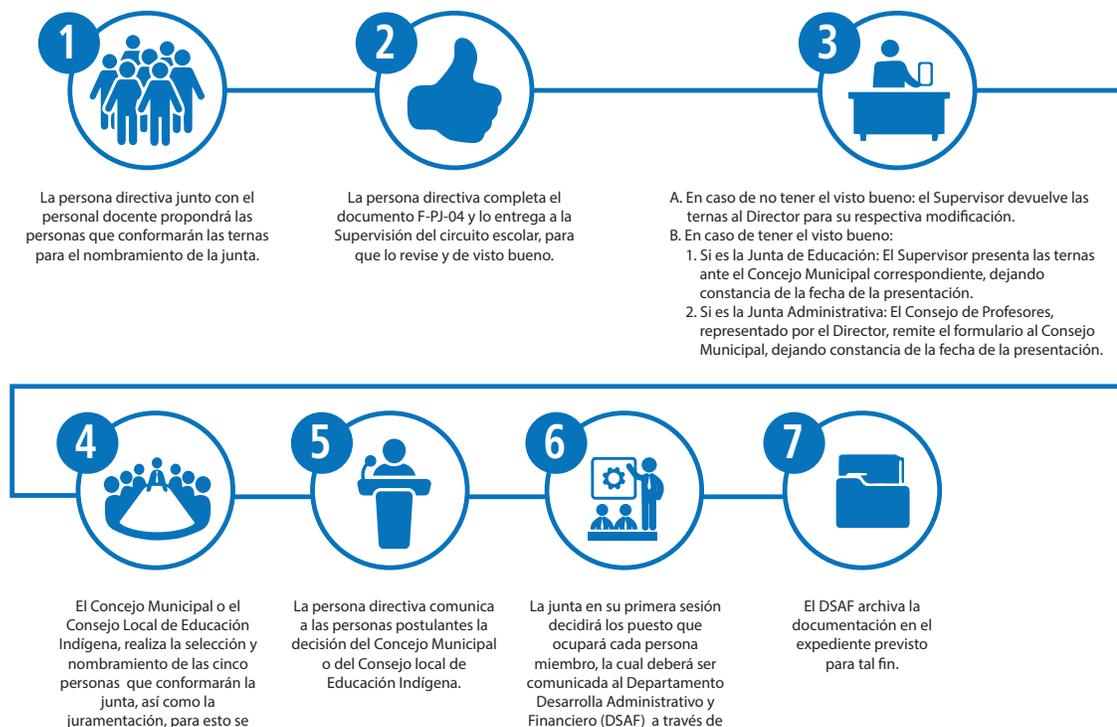
En la actualidad, el funcionamiento de las juntas se rige según el Reglamento General de Juntas de Educación y Juntas Administrativas, promulgado en 2014. Algunos elementos básicos que determinan el funcionamiento de las juntas y su relación con los demás componentes de la comunidad educativa son:

Para más detalles acerca de las juntas, así como documentos actualizados, puede visitar el sitio web:
juntas.mep.go.cr



Figura No. 1
Proceso de conformación de la Junta

Proceso de conformación de la Junta



Fuente: adaptado de Fundación Gente (2018a)



Es posible encontrar una explicación amplia de cada una de las fuentes de financiamiento en la plataforma virtual *Creceamos con las juntas*.



1.4. Fuentes de financiamiento y proceso presupuestario de las juntas

De acuerdo con el Ministerio de Educación Pública (2014), “las Juntas, al ser entidades de derecho público, se encuentra sometidas a las disposiciones legales que regulan la asignación, uso y control de los fondos públicos trasladados a través del Presupuesto Nacional, y otras Fuentes de Financiamiento” (párr. 5). Tienen, además, múltiples fuentes de financiamiento, con distintas condicionalidades en cuanto al uso que se le pueda dar a los fondos. A continuación, se muestra un desglose de estas fuentes:

Tabla 1
Fuentes de financiamiento de las juntas de educación y juntas administrativas

- Crea Fondo Juntas Educación y Administrativas Oficiales (Ley 6746).
- Subvención Municipal a las Juntas de Educación y Juntas Administrativas (Ley 7552).
- Apoyo a la Educación Técnica (7372).
- Impuestos sobre Cigarrillos y Licores para Plan de Protección Social (7972).
- Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad (7600).
- Ley para el Financiamiento y Desarrollo de Equipos de Apoyo para la Formación de Estudiantes con Discapacidad matriculados en III y IV ciclos de la Educación Regular y de los Servicios de III y IV ciclos de Educación Especial (8283).
- Programa de Alimentación y Nutrición Escolar (PANEA)
- Subsidio para Contratación del Trabajador por Contrato del Comedor Estudiantil.
- Subsidio para el Desarrollo de Proyectos de Huertas Estudiantiles.
- Subsidio para Transporte de Estudiantes
- Programa de Equipamiento
- Fondos vinculados a Programa Convivir, FEA, Juegos Deportivos Estudiantiles y otras ferias educativas, científicas y ambientales del MEP.
- Fiestas patrias
- Autorización a las Instituciones Descentralizadas y empresas Públicas del Estado para Donar Mobiliario a favor del MEP.
- BiblioCRA Bibliotecas Escolares y Centros de Recursos para el Aprendizaje.
- Fondos generados por la Junta

Fuente: adaptado a partir de Fundación Gente (2020).

Para la ejecución adecuada de estos fondos, cada junta debe abocarse a la formulación responsable del presupuesto ordinario, señala Ministerio de Educación Pública (2014)

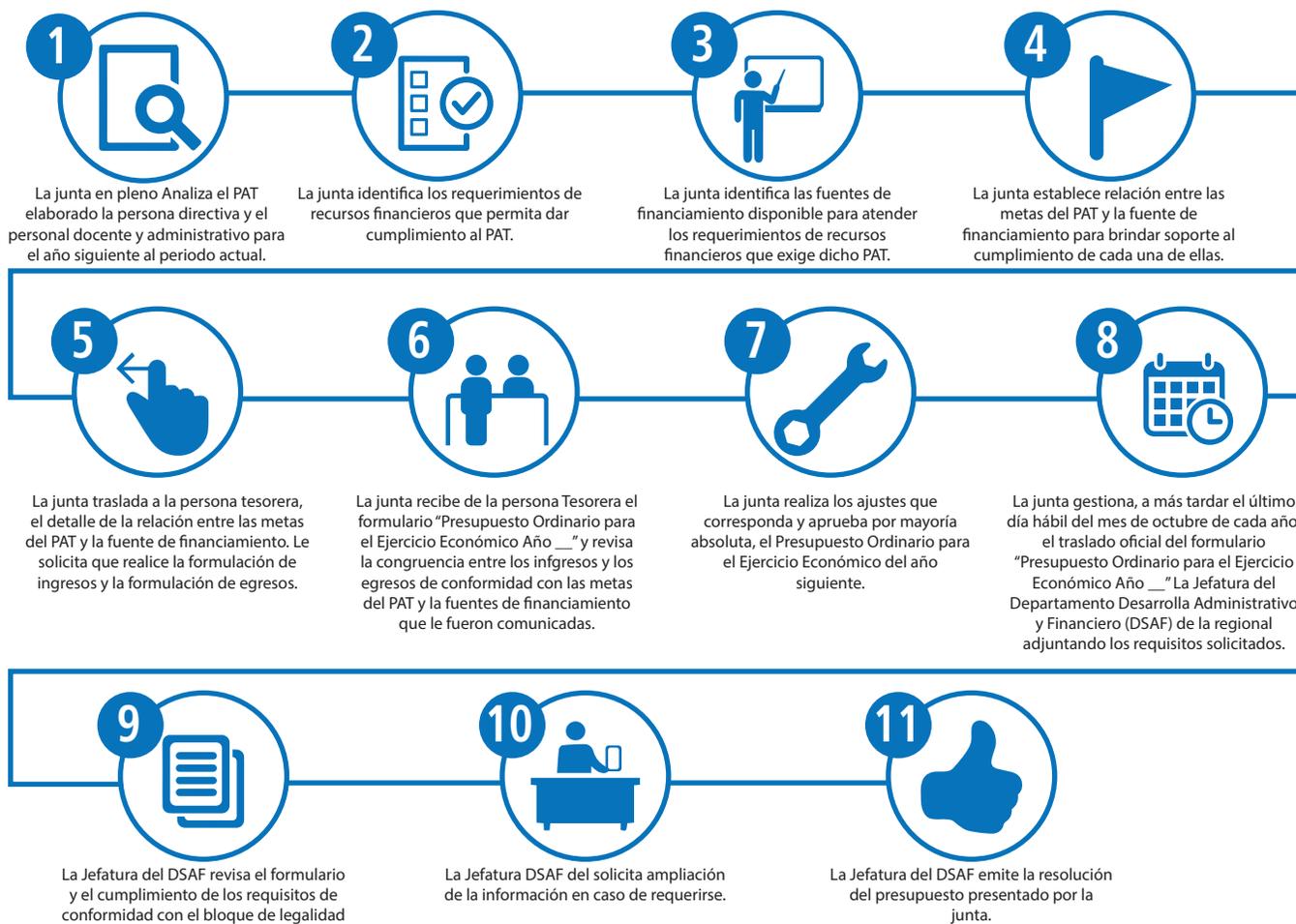
que debe utilizarse el Plan Anual de Trabajo (PAT), además La junta debe aprobar este presupuesto por mayoría absoluta y después remitirlo al Departamento de

Servicios Administrativos y Financieros de la Dirección Regional de Educación a la que pertenece su centro para su aprobación definitiva, a más tardar el último día hábil de octubre. Es importante indicar que, para procurar el consenso y el trabajo en equipo, la persona directora del centro educativo debe participar en la sesión en la cual se discuta y apruebe el presupuesto ordinario. (párr. 7)



Figura No. 2
Proceso presupuestario

Proceso presupuestario



Fuente: adaptado de Fundación Gente (2018b)

¿Cómo deben administrar las juntas los fondos que reciben?

El Reglamento establece que podrán contratar a una persona tesorera-contadora, cuya incorporación se debe llevar a cabo bajo modalidad de servicios profesionales. Le corresponde a esta persona registrar, analizar e interpretar la información sobre los recursos económicos del centro educativo, de forma transparente y confiable. Además, su accionar debe limitarse a la gestión financiera y no involucrarse en temas de competencia de la junta o la dirección del centro.

Asimismo, las juntas disponen de una caja chica en el centro educativo que funcionará bajo la responsabilidad de la persona directora. Es importante señalar que las compras y adquisiciones que realicen las juntas deben atender las disposiciones de la Ley de Contratación Administrativa n.º 7494 y su reglamento.

1.5. Rol de las juntas en el funcionamiento del centro educativo

A estos organismos de apoyo les corresponde atender los requerimientos de la institución, así como del personal docente, personal administrativo y estudiantado. En cada centro del país se debe llevar a cabo, de forma coordinada entre la persona directora y la junta, el Plan Anual de Trabajo (PAT).

Las funciones y atribuciones de las juntas están especificadas en el artículo 31 del

Reglamento General de Juntas de Educación y Juntas Administrativas. Entre estas, se destaca que a las juntas les corresponde la formulación del presupuesto de la escuela o colegio, así como las modificaciones presupuestarias. Además, tienen a su cargo la ejecución de los fondos públicos del centro y la contratación de los bienes y servicios, tanto en el aspecto administrativo como académico.

Las funciones de las juntas son **esenciales** para el óptimo desempeño de los centros educativos.

Las funciones de las juntas son esenciales para el óptimo desempeño de los centros educativos. Por esto, el fortalecimiento de su gestión es una destacable oportunidad para mejorar el sistema educativo público. Desempeñar estas funciones a plenitud requiere de una serie de cualidades a lo interno de las juntas, tanto en el ámbito individual como grupal. No obstante, también debe resaltarse la importancia de potenciar las habilidades internas de las juntas con el rol de las personas directoras. Las sinergias que se generen entre ambos actores de la comunidad educativa son trascendentales para cumplir con los objetivos y metas, así

como para llevar a buen puerto los proyectos que asuman. En la Tabla No. 2 se señalan algunas de las funciones y habilidades según las áreas temáticas que establece el Reglamento que deben evidenciar las personas miembros de Junta.



Tabla 2.

Habilidades que deben tener las personas miembros de juntas, según las funciones y atribuciones del Reglamento General de Juntas

Administración financiera

- | | |
|--|--|
| <p>a) Formular el presupuesto del centro educativo con base en el Plan Anual de Trabajo, (PAT), respetando las necesidades y prioridades establecidas.</p> <p>b) Remitir al Departamento de Servicios Administrativos y Financieros, para su aprobación, el presupuesto anual del centro educativo, así como las correspondientes modificaciones presupuestarias.</p> <p>d) Ejecutar de manera oportuna, eficiente y transparente los recursos públicos que les hayan sido transferidos, respetando el destino establecido según fuente de financiamiento.</p> <p>g) Enviar al Departamento de Servicios Administrativos y Financieros, así como al Director del Centro Educativo, copia del informe contable trimestral presentado por el Tesorero- Contador, con corte a los meses de marzo, junio, setiembre y diciembre.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de implementar estrategias para trabajar en equipo • Apertura al análisis y valoración de ideas ajenas • Escucha activa • Disciplina en cuanto al cumplimiento de fechas y plazos • Respeto y apego a la normativa • Transparencia y apertura al escrutinio |
|--|--|



Área temática	Funciones y atribuciones según el Reglamento General de Juntas	Habilidades necesarias
<p>Aspectos administrativos y logísticos de la Junta</p>	<p>c) Mantener al día la vigencia de la personería jurídica.</p> <p>q) Atender las convocatorias para participar en procesos de capacitación, inducción y actividades para el mejoramiento de su capacidad de gestión.</p> <p>r) Atender los requerimientos de información de la Dirección Regional de Educación.</p> <p>s) Contratar al Tesorero-Contador, bajo la modalidad de servicios profesionales, de acuerdo con los lineamientos establecidos y garantizar que la contabilidad se encuentre debidamente actualizada.</p> <p>t) Autorizar los pagos al Tesorero-Contador garantizando la recepción y análisis previo de los informes contables mensuales, trimestrales y anuales establecidos.</p> <p>u) Rescindir el contrato al Tesorero-Contador en caso de incumplimiento de funciones y reportarlo al Departamento de Servicios Administrativos y Financieros, así como tramitar la denuncia ante el Colegio Profesional o instancia que corresponda.</p> <p>v) Preparar informes de gestión al cierre de su período de nombramiento y rendir cuentas ante la comunidad educativa. Lo anterior de conformidad con el formato establecido para tales efectos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Disciplina en cuanto al cumplimiento de fechas y plazos • Respeto y apego a la normativa • Transparencia y apertura al escrutinio • Capacidad para gestionar y supervisar personal

Área temática	Funciones y atribuciones según el Reglamento General de Juntas	Habilidades necesarias
Proveeduría y gestión de servicios	<p>e) Realizar los procesos de compras de bienes y servicios respetando los procedimientos de contratación establecidos.</p> <p>h) Proveer los bienes y servicios requeridos para el funcionamiento operativo del centro educativo, tanto a nivel administrativo como académico.</p> <p>l) Gestionar los procesos relacionados con la prestación de los servicios del comedor estudiantil y de transporte estudiantil, en sus diversas modalidades.</p> <p>m) Cubrir las cargas sociales y derechos laborales de los trabajadores del comedor contratados bajo la modalidad de subsidio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto y apego a la normativa • Capacidad para gestionar y supervisar personal • Transparencia y apertura al escrutinio • Capacidad para delegar y asumir tareas
Infraestructura	<p>f) Formular proyectos para el desarrollo de infraestructura educativa haciendo uso de los prototipos o modelos contextualizados y establecidos por la DIEE.</p> <p>i) Gestionar el desarrollo de proyectos para el mejoramiento y mantenimiento de la infraestructura física del centro educativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto y apego a la normativa • Transparencia y apertura al escrutinio • Constancia en supervisión y monitoreo de proyectos
Gestión y coordinación interna del centro educativo y sus instalaciones	<p>j) Autorizar el uso de las instalaciones del centro educativo para el desarrollo de actividades a solicitud de terceros, siempre y cuando no se afecte el funcionamiento del centro educativo y sus actividades extracurriculares.</p> <p>k) Alquilar las instalaciones, incluido la concesión de la soda escolar, siempre y cuando no comprometa el funcionamiento normal del centro educativo, según lo dictado por el Consejo Superior de Educación y respetando lo establecido en el artículo 86 de la Ley de Creación del ICODER.</p> <p>o) Promover en conjunto con el Director del Centro Educativo, el personal docente y administrativo, el desarrollo de proyectos, actividades, convivios y capacitaciones que contribuyan al mejoramiento del clima organizacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto y apego a la normativa • Transparencia y apertura al escrutinio • Liderazgo • Apertura al análisis y valoración de ideas ajenas • Escucha activa

Área temática	Funciones y atribuciones según el Reglamento General de Juntas	Habilidades necesarias
	<p>p) Apoyar su gestión en otros organismos tales como el Patronato Escolar y la Asociación de Padres de Familia para el desarrollo de programas, proyectos y acciones para el mejoramiento de las condiciones generales del centro educativo y el bienestar estudiantil.</p> <p>w) Asumir la administración del centro educativo durante los períodos de vacaciones, coordinando previamente con el director lo que corresponda.</p>	
Vinculación con actores externos	n) Desarrollar con otras Juntas, programas, proyectos y actividades de interés común para los centros educativos que representan, de manera que se apoyen entre sí y se reproduzcan las buenas prácticas administrativas y el intercambio de experiencias exitosas.	<ul style="list-style-type: none"> • Proactiva • Liderazgo • Capacidad para establecer canales de comunicación • Apertura al análisis y valoración de ideas ajenas • Escucha activa
Fiscalización	x) Presentar al Supervisor las denuncias que correspondan, cuando se detecte algún incumplimiento, falta grave o mala gestión, por parte del director o el personal docente y administrativo, que vaya en detrimento del funcionamiento del centro educativo o que obstaculice el cumplimiento de sus funciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto y apego a la normativa • Liderazgo • Valentía

Fuente: elaboración propia con base en MEP, 2014, Reglamento de Juntas.

Antes de profundizar en estas cualidades y su relación con las cinco competencias en que se concentra este módulo, resulta importante revisar los requisitos definidos

para ser miembro de junta, así como algunos datos sobre la composición actual de estos órganos.



2 - Cualidades esenciales de las personas miembros de la junta de educación y administrativa

2.1 ¿Quiénes pueden ser parte de las juntas y cuáles son sus funciones?

Las juntas tienen enormes responsabilidades relacionadas con la educación pública en todo el territorio costarricense. Antes de describir las cualidades esenciales que estas personas deben tener y desarrollar para una gestión adecuada de los centros educativos, es importante atender los requisitos del Reglamento para formar parte de una junta, así como las funciones específicas según el rol que se ostente en la misma. De acuerdo con el MEP (2014) los requisitos son los siguientes:

- Ser costarricense o extranjero con cédula de residencia.
- Ser mayor de edad.
- Saber leer y escribir.
- No contar con antecedentes penales.
- Ser incluido en la propuesta presentada por el centro educativo.
- No podrán ser parientes entre sí ni de quien ejerza la dirección ni de los miembros del Concejo Municipal.
- Las personas funcionarias del MEP y de la municipalidad podrán ser miembros siempre y cuando no exista un conflicto de intereses (párr. 36).

Es importante señalar que las juntas se conforman por cinco integrantes, a saber: presidencia, vicepresidencia, secretaría, vocalía I y vocalía II. Cada persona integrante

debe asumir un conjunto de funciones que se indican en el artículo 33 del Reglamento General de Juntas de Educación y Juntas Administrativas y que abarca aspectos como la elaboración de actas, comunicación de acuerdos, representación judicial y extrajudicial de la junta, etc.

2.2. Perfil de las personas que integran las juntas: descripción de la situación actual y habilidades esenciales

Mediante un proceso investigativo, el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (Cicap) y la Fundación Gente (2017) caracterizaron el perfil de las personas que integran las juntas y establecieron algunas limitaciones y desafíos que enfrentan en su gestión. Entre los principales resultados se encontró que:

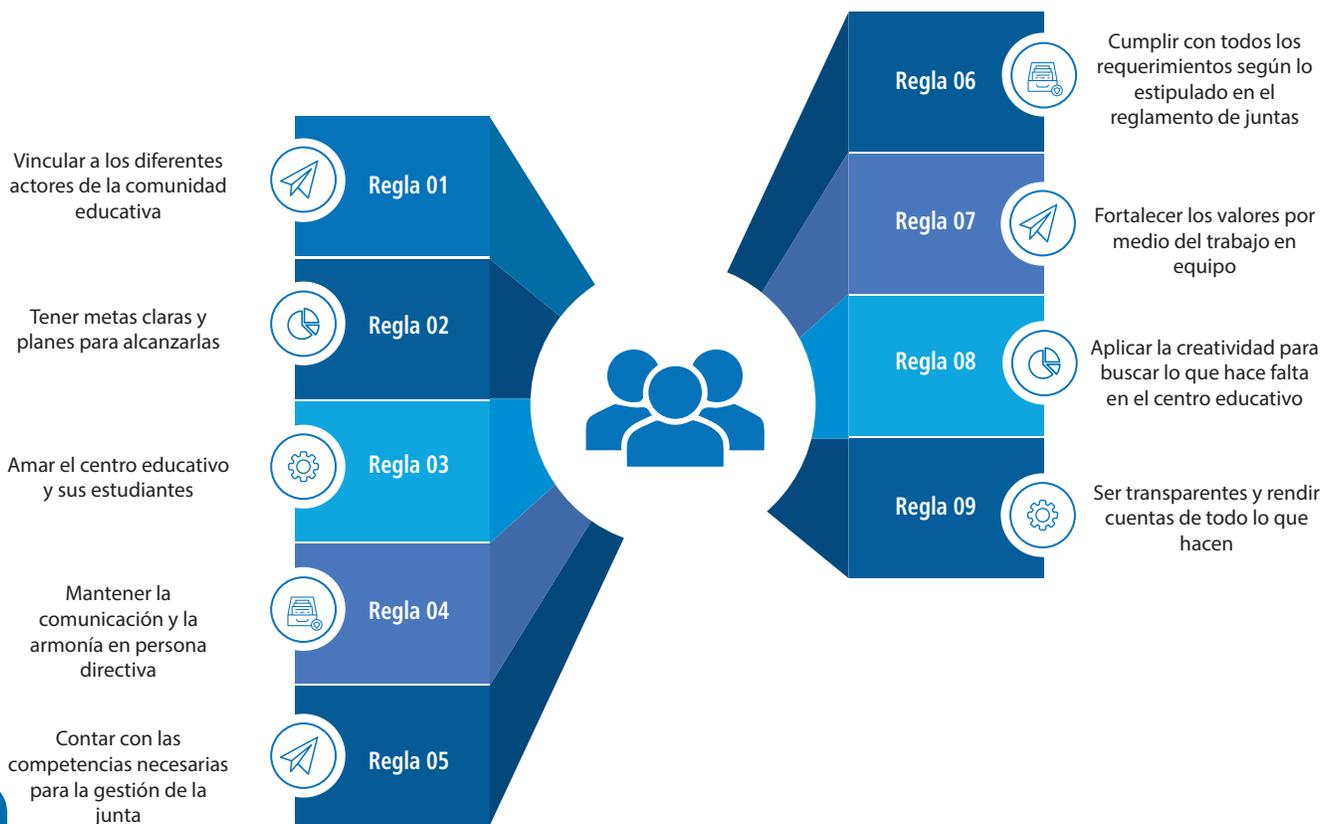
- Se identificó una mayor presencia femenina (53.5 %) que masculina (46.5 %) en las juntas. Además, la mayoría de las personas consultadas reportó tener más de 50 años (49 %).
- Con respecto al perfil educativo, la mayoría de las personas entrevistadas solo contaba con educación primaria (27.4 %) y en segundo lugar se ubicó el conjunto de personas con secundaria incompleta (23.7 %). Por

- otra parte, el 23.2 % indicó tener educación universitaria completa.
- Sobre la experiencia en juntas, la mayoría informó tener al menos un año de experiencia (11.6 %), seguido de quienes indicaron tener al menos dos años (10.2 %).
- Con respecto a las principales funciones que desempeñan en la junta, se destacó la reparación de la infraestructura de la escuela (24.6 %) y en segundo lugar la administración de fondos (23.1 %).

Por lo descrito en el párrafo anterior, en este módulo de aprendizaje interesa brindar al-

gunas sugerencias o recomendaciones para la persona directiva en el momento de potenciar el trabajo efectivo con la junta. Pues como se ha mencionado, la responsabilidad de la administración financiera y presupuestaria de los centros educativos recae en las juntas, lo cual deriva en el manejo de altas cantidades de dinero. Además, tanto la dotación de los requerimientos de la Escuela o Colegio para su funcionamiento ordinario como el desarrollo de proyectos y programas que mejoren la oferta educativa, requieren de mucha responsabilidad y compromiso por parte de quienes conforman las juntas (ver Figura 3).

Figura No. 3
Reglas de Oro para una Junta Exitosa de acuerdo con las experiencias de miembros de Junta



Fuente: elaboración propia.

2.3. Buenas prácticas para el trabajo efectivo con las juntas

Las **reglas de oro** señaladas se evidencian en buenas prácticas descritas por personas miembros de junta, por ejemplo, en cuanto al trabajo en equipo es muy provechoso identificar la diversidad de capacidades y conocimientos y aprovechar las fortalezas de cada uno. Una de las personas entrevistadas resaltó la forma en la que se distribuyen las tareas:

Randall ayuda con la compra de materiales didácticos. *Él* se encarga de revisar ofertas y comparar precios, de modo que al final todos podamos tener claro cuál es la mejor opción. Y como tiene conocimientos en electricidad, se encarga de supervisar cuando vienen a hacer trabajos en esa *área*. Patricia e Isabel llevan el control del inventario del comedor estudiantil. Y otra compañera se encarga hacer y recibir los pedidos de limpieza, y les entrega a los conserjes todos los suministros que necesitan. Y usualmente a mí me corresponde la *coordinación* con la directora, y atender situaciones urgentes, de *última* hora (presidente de Junta 1, comunicación personal, 2020).

Además de las áreas de experticia de cada integrante, también es valioso mapear su disponibilidad horaria y de desplazamiento. Por ejemplo, en el caso anterior el presidente de la junta resaltó que él está designado para atender asuntos de última hora, no solo debido a su investidura, sino

Un elemento
imprescindible
para que la junta se beneficie
del trabajo en equipo es una
comunicación
adecuada

también porque trabaja muy cerca del centro educativo. La integración de estas particularidades permite alcanzar mejores resultados en comparación con la suma de aportes individuales, de forma aislada y descoordinada.

Un elemento imprescindible para que una junta se beneficie del trabajo en equipo es una comunicación adecuada. A lo interno, esto requiere dos aspectos elementales: por un lado, el establecimiento claro y consensuado de reglas y canales de comunicación oficiales para la junta, por el otro, discutir y acordar conjuntamente la distribución de las cargas de trabajo, además de las competencias establecidas para cada miembro según el Reglamento:

Cuando todos tenemos claro cuál es la *función* de cada quien, y hasta donde llegan, todo se hace perfectamente (presidente de Junta 1, comunicación personal, 2020).

Esto no solo deriva en un mayor empoderamiento de todos los integrantes, sino que también fortalece la sostenibilidad en la gestión de la junta, ya que las cargas de trabajo se distribuyen y no recaen en solo una o dos personas, con el entendible desgaste que eso implica. A lo externo, una muy buena práctica consiste en discutir y acordar reglas de comunicación con la comunidad educativa, por ejemplo, la forma de relacionarse con el personal docente:

¿Cómo hemos logrado trabajar siempre en paz con los directores? Existe la forma inteligente y lógica en que se tiene que trabajar. Si los docentes son subalternos de la Dirección, pues lo lógico es que cuando ellos tengan alguna necesidad -ya sea de material o de equipo- la primera puerta que tienen que tocar es la de la Dirección, ellos se lo piden a la Dirección, y la Dirección se lo traslada a la junta. Ese es el orden que nosotros tenemos (presidente de Junta 1, comunicación personal, 2020).

También es necesario reflexionar sobre la importancia de estos canales para otros actores de la comunidad educativa, incluso externos al centro educativo. Por ejemplo, un proceso de planificación del PAT que pretenda incorporar las valoraciones y necesidades de toda la comunidad educativa requiere que los canales de comunicación se asuman con una actitud receptiva y dialógica:

Cuando nos mandamos a pensar entre todos, qué hacemos para este año. Me gusta porque las ideas son tomadas en

cuenta. Y también le consultamos a los padres de familia sobre qué les gustaría ver en el centro educativo diferente, y esa parte con la comunidad es importantísima (presidente de Junta 2, comunicación personal, 2020).

Al considerar la naturaleza deliberativa de las juntas es innegable que una competencia importante es la de negociación: “Las presiones, tanto de las personas directivas como los miembros de las Juntas, pueden presentar, y de hecho lo hacen, necesidades e intereses divergentes que generan conflictos” (Chen-Quesada y Ruiz-Chaves, 2020, p. 45). El funcionamiento ordinario de las juntas exige diversos procesos de negociación, por ejemplo, la formulación del PAT, el cual, según el Reglamento General de Juntas, debe hacerse de forma coordinada entre junta y la persona directora. Esto implica deliberar las múltiples necesidades y demandas que se presentan al centro educativo y priorizar las que se abordarán. La existencia de procesos amplios de discusión y negociación puede facilitar el funcionamiento ordinario de las juntas:

Ellos pueden sugerir, y para eso existe el Plan Quinquenal de Trabajo, y si vos lo hacés ordenadamente y lo trabajas con ellos, las pautas están dadas para que vos te encaminés en lo que tenés que hacer (presidente de Junta 1, comunicación personal, 2020).

Aunque la negociación y la deliberación democrática son aspectos muy importantes en una junta, estos deben acompañarse de la competencia del liderazgo, lo que refiere a la cualidad y habilidad para orientar las acciones grupales hacia la consecución de los objetivos, deliberados previamente y consensuados en la PAT. Otra competencia relevante en la gestión de las juntas es la capacidad de delegar. Aunque la normativa nacional establece las funciones y atribuciones de cada cargo, en la dinámica cotidiana y particular de cada una hay muchas tareas y labores cuya titularidad se coordina y define a lo interno. La capacidad de delegar permite afianzar el involucramiento, así como incrementar los niveles de responsabilidad y pertenencia

de todos los miembros de la junta y con esto fortalecer las competencias colectivas (Chen-Quesada y Ruiz-Chaves, 2020). Como se detalló en las secciones precedentes, las juntas tienen a su cargo funciones esenciales para el funcionamiento de los centros escolares públicos. Paralelamente, se ha constatado que, en muchas ocasiones, el perfil de las personas integrantes de las juntas no parece compaginarse con todas las responsabilidades de índole financiera y jurídica que desempeñan las juntas. Ante esto, surge la siguiente interrogante: ¿cuáles son los desafíos que tienen los integrantes de juntas en el marco de sus funciones y qué tipo de estrategias se han implementado para sobrellevar tales desafíos para el trabajo con la persona directiva?



3 - Desafíos que enfrentan las juntas de educación y administrativas, en el marco de las competencias para el desarrollo de la capacidad gerencial

3.1 Desafíos y algunas estrategias para su abordaje

La falta de experiencia y formación para ser miembros de juntas, de acuerdo con sus funciones y responsabilidades, ha sido una de las principales problemáticas en la gestión de las juntas de educación y juntas administrativas costarricenses (Fundación Gente, 2020). Esto deriva en un desafío: gran parte de quienes conforman una junta no cuenta con la formación académica ni la experiencia profesional para llevar a cabo muchas de sus funciones, en materia administrativa, financiera y legal (Fallas, 2010). Lo anterior es más grave en los centros educativos rurales indígenas, ya que existe documentación y normativa que solo se encuentra disponible en español y este no necesariamente es el idioma materno de estas personas (Torres y Castro, 2012).

Es importante destacar que una gestión efectiva e integral de las juntas no solo requiere formación en áreas como la financiera y jurídica, sino que también debe promover el desarrollo de competencias, tanto individuales como grupales. Los hallazgos obtenidos a partir de entrevistas a miembros de juntas, utilizando los criterios metodológicos expuestos por Chen-Quesada y Ruiz-Chaves (2020) para este módulo, ayudan a identificar ciertos desafíos, cuya superación requiere la puesta en práctica de las cinco competencias gerenciales mencionadas, en la tabla No. 3 se enumeran los principales desafíos identificados.

Tabla 3
Desafíos que enfrentan las juntas de educación y administrativas para el desarrollo de la capacidad gerencial

Desafíos identificados	
•	Deficiencias en cuanto a procesos de capacitación. Se señala que son escasas, además, no satisfacen las necesidades de aprendizaje de quienes integran las juntas.
•	Disparidades académicas y profesionales entre personas directoras e integrantes de juntas.
•	Periodos de inestabilidad administrativa
•	Roces a partir de invasión a funciones y competencias de la junta.
•	Diversidad en perfiles de personas integrantes de juntas, se traduce en ciertas dificultades para consensuar posturas y conciliar distintos horarios.

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la literatura citada, en este caso también se identificó que uno de los desafíos que tienen las juntas consiste en asumir amplias y complejas responsabilidades, sin procesos adecuados de capacitación:

En capacitaciones para Juntas [...] falta muchísimo. Y eso yo creo que tiene que ver con que a nosotros nos juramentan, y nos sueltan a lo que se dé (presidente de Junta 1, comunicación personal, 2020).

Según lo anterior, se recrimina que las capacitaciones han sido escasas: “En 5 años, en lo personal he recibido por invitación de la Dirección Regional de Cartago una capacitación de dos mañanas... ¡En 5 años!” (presidente de Junta 1, comunicación personal, 2020). Además, se señala que las capacitaciones, cuando se realizan, son básicas: “Sí, tuvimos un espacio de capacitación, pero muy pequeño. Como una breve pincelada sobre lo que es una Junta” (presidente de Junta 3, comunicación personal, 2020). También es importante destacar reacciones que han surgido para enfrentar este desafío:

Cuando iniciamos teníamos muchas dificultades para ver licitaciones y contratos. ¿Qué fue lo primero que entró en nuestras cabezas como miembros? Nos metimos a estudiar en un CINDEA, para sacar un bachillerato. Muchos de la Junta lograron sacar el bachillerato, para poder trabajar en las cosas que nos delega la junta, porque la verdad es que hay cosas que aunque quieran decirle a usted que con solo saber

leer y escribir, eso es mentira. Yo siento que no se debe engañar a la gente. Yo siempre le he dicho eso a la Dirección Regional: no le digan a la gente que con solo saber leer y escribir es suficiente (presidente de Junta 2, comunicación personal, 2020).

Las limitaciones que estas personas describen en el área de capacitación derivan en la falta de competencias requeridas para el buen desempeño gerencial en las juntas. Por ejemplo, las disparidades académicas y profesionales existentes entre persona directiva y junta pueden hacer que a esta última se le dificulte empoderarse y desarrollar la competencia de liderazgo, de modo que se debilita la prodinámica y la confianza para innovar en distintos proyectos y acciones beneficiosas para el centro educativo.

Como se observa, el desarrollo de estas competencias no se limita al plano individual y en materia financiera, administrativa, jurídica, etc., sino que abarca también un conjunto de estas que deben desarrollarse colectivamente, por ejemplo, el trabajo en equipo, la comunicación y delegación. Un desafío que exige este tipo de competencias surge cuando algunos centros educativos atraviesan periodos de inestabilidad administrativa:

Nosotros en cinco años hemos pasado por cinco directores... ¡Imagínate lo que eso conlleva! La escuela es una escuela donde [...] diay parece que es muy favorable para los directores que se van a jubilar. Entonces hacen sus últimos meses acá y se

van (presidente de Junta 1, comunicación personal, 2020).

En ese proceso de que nombraban a alguien más, ha sido difícil porque se empieza uno a acoplar con uno, y ya tal vez llega otro (presidente de Junta 3, comunicación personal, 2020).

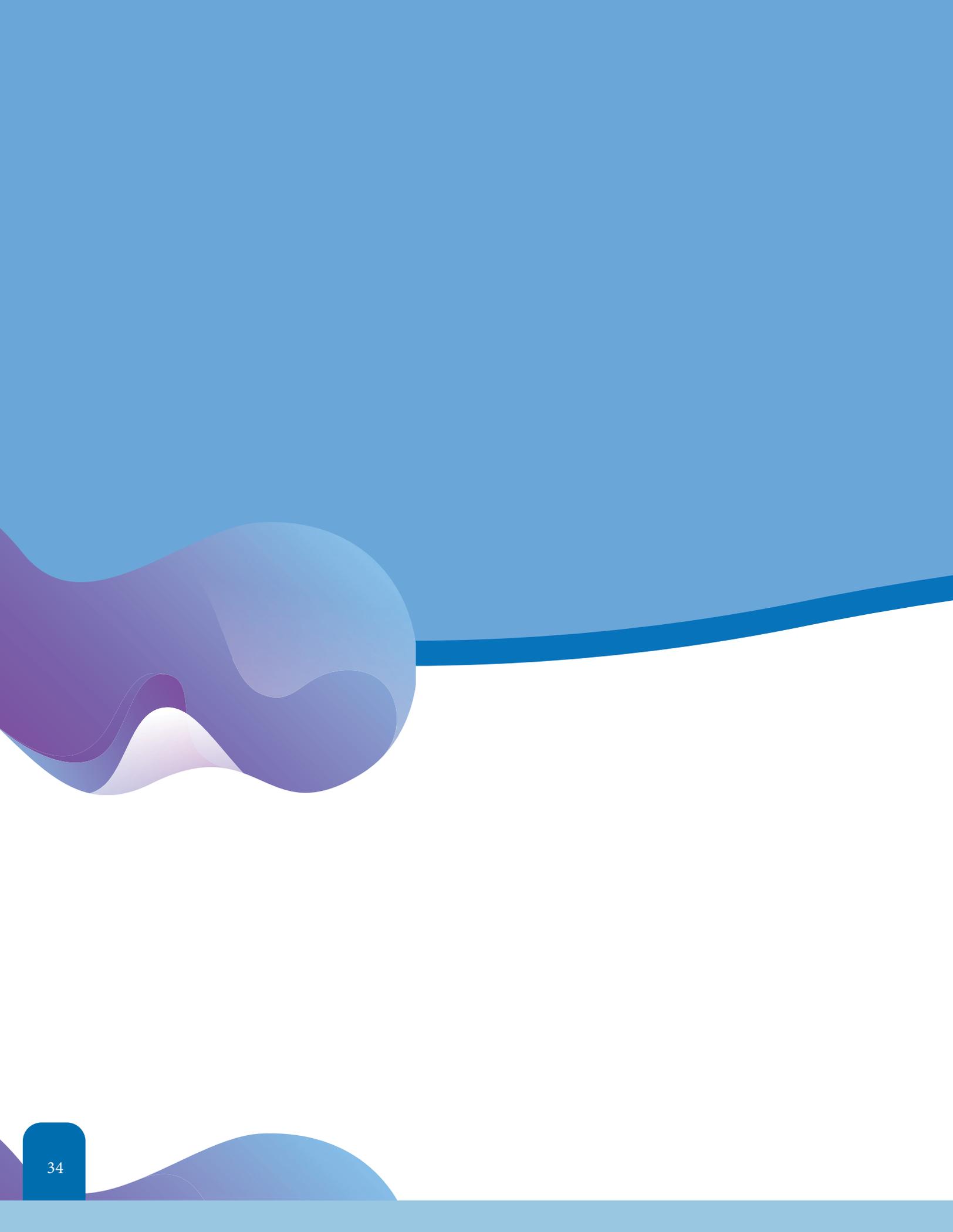
El panorama se complica cuando, aunado a los cambios frecuentes, se suman roces por personas directivas que intenten extralimitarse e invadir el rango de funciones de la junta. Estas dificultades inherentes a los cambios administrativos y eventuales extralimitaciones pueden gestionarse, de mejor manera, en tanto los miembros de junta hayan desarrollado competencias que permitan implantar estrategias de trabajo en equipo de forma ágil. Lo anterior sin importar quién ocupe la Dirección, de modo que los cambios en posturas o planteamientos desde la parte administrativa del centro se gestionen mejor para la toma de decisiones.

Además, es oportuno reflexionar sobre la diversidad en los perfiles de los miembros que integran las juntas, lo cual, aunque presenta una oportunidad para que esta se nutra de distintas perspectivas y conocimientos, también es un desafío en tanto requiere negociación para armonizar posturas contrapuestas y para sincronizar distintas agendas, horarios e incluso posibilidades de desplazamiento. Por ende, el desarrollo de competencias en coordinación y negociación es vital para articular esfuerzos y capacidades diversas y así maximizar los resultados.

La figura de la persona directiva
es esencial
para generar esta mejora
en la articulación de esfuerzos
y gestión de
competencias
dentro del centro
educativo.

Por lo tanto, la figura de la persona directiva es esencial para generar esta mejora en la articulación de esfuerzos y gestión de competencias dentro del centro educativo. Según el informe del CICAP (2017) sobre *Estado de situación de las Juntas de Educación y Juntas Administrativas*, un 67,5 % de los miembros de junta encuestados indican que la persona directora del centro educativo es la más cercana para evacuar consultas. Además, cuando se indaga sobre la relación de los miembros de juntas con la persona directiva un 80,5 % menciona que es muy buena.

Como han reflexionado Chen-Quesada y Ruiz-Chaves (2020) es necesario que en el país se fomente una formación académica y profesional para personas directivas que tenga en cuenta las competencias que se consideran prioritarias, lo cual propicie una nueva gestión educativa con las juntas. Además, se debe tener en cuenta que las personas integrantes de juntas no reciben ninguna remuneración, pero deben dedicar grandes cantidades de tiempo y energía en sus funciones, por lo que resulta esencial promover incentivos emocionales que fortalezcan la motivación y compromiso con las labores de la junta (Navarro y Rosabal, 2018).



SEGUNDA UNIDAD

Competencias para la capacidad gerencial de las personas directivas en el trabajo con las juntas





4 - Conceptualización de competencia y capacidad

Para el trabajo efectivo de las personas directivas con las juntas es necesario en primera instancia comprender los conceptos de competencia y capacidad gerencial.

4.1. Conceptualización de competencia

La Unesco (2000) conceptualiza la competencia como:

Un conjunto integrado de conocimientos, capacidades, representaciones y comportamientos movilizados para resolver problemas profesionales. Ser competente implica poder realizar una Dinámica profesional, resolver problemas o desarrollar proyectos en tiempo oportuno movilizando integralmente un saber realizar, juntamente con los saberes conceptuales pertinentes y con capacidades diversas de acción y de relación, con el fin de obtener resultados de calidad. Implica conocer lo que se realiza, tener conciencia de sus consecuencias y capacidad de evaluar la acción. Supone capacidad para aprender, innovar y generar nuevos conocimientos. Otra característica de las competencias es su capacidad de transferibilidad hacia otras situaciones o procesos de acción. No es un saber válido exclusivamente en tareas específicas o rutinarias. La fortaleza de la formación basada en competencias reside en la posibilidad de ampliación de los saberes más allá de la simple ejecución de tareas delimitadas. En este sentido, ser competente supone la capacidad de ver, analizar e intervenir en un mundo

complejo en el que se interrelacionan aspectos estrictamente técnicos con aspectos culturales, sociales, éticos, políticos y tecnológicos. (p. 24)

Competencia

Combinación de habilidades, saberes conceptuales y experiencias personales y profesionales.

Lo anterior implica dos aspectos por observar: primero el concepto de competencia entendida como la combinación de las habilidades, saberes conceptuales y experiencias personales y profesionales. Es decir, “son un conjunto de aprendizajes conceptuales, procedimentales y actitudinales que permiten un desempeño adecuado en distintos escenarios de la realidad de manera exitosa —movilizando recursos para resolver problemas de la vida— en materia laboral, profesional y en la actuación social” (Contreras y Paz, 2011, p. 61). Un segundo aspecto es que la competencia permite enriquecer la capacidad, ya que las personas directivas se enfrentan diariamente con distintos desafíos que requieren de una capacidad nutrida de competencias que orientan la labor educativa.

4.2. Conceptualización de capacidad gerencial

Este módulo conceptualiza la capacidad gerencial como el conjunto de competencias que se interrelacionan para transferir el conocimiento a nuevas situaciones y, de esta manera, innovar, resolver y aprender. Es decir, la capacidad se nutre de las competencias adquiridas para actuar y desempeñarse mejor en la labor y, de esta forma, llevar a cabo acciones valiosas para el bienestar de las personas y del colectivo.

Capacidad gerencial

Conjunto de competencias que se interrelacionan para transferir el conocimiento a nuevas situaciones y, de esta manera innovar, resolver y aprender.

Por ende, interesa comprender que la capacidad se complementa con la gerencia educativa, ya que las personas directivas deben ser capaces de planificar, organizar, ejecutar y evaluar los procesos y acciones del hecho educativo con un claro dominio de competencias, las cuales según Chen-Quesada y Ruiz-Chaves (2020) son las “de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, negociación y delegación. Estas potencian su capacidad gerencial para el logro del bienestar, tanto profesional como institucional” (p. 41), esta relación se puede observar en la Figura 4.

Para más detalles acerca de la fundamentación de esta sección puede consultar:

<https://revistas.uned.ac.cr/index.php/innovaciones/article/view/2964>



Figura 4
Competencias que potencian el trabajo efectivo con las juntas



Fuente: elaboración propia.

Se puede afirmar, de acuerdo con Chen-Quesada y Ruiz-Chaves (2020), que la capacidad gerencial de las personas directivas escolares es: "el conjunto de competencias de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, delegación y negociación

que se articulan para el logro de acciones, prácticas o funcionamientos conducentes al bienestar individual y grupal de la institución que respondan a un contexto, valores, principios y procesos educativos (p. 38)".



Esta unidad se apoya en la pedagogía praxeológica de Juliao (2013), en la que el aprendizaje parte de un proceso que contiene cuatro etapas cíclicas: teoría, reflexión, práctica y acción. Este proceso implica a un ciclo permanente de aprehender y transformar (Juliao, 2013). Por esta razón, este módulo de aprendizaje presenta esta metodología, porque interesa que las personas directivas realicen la reflexión y actividades, las cuales están orientadas al desarrollo de cada una de las competencias. Además, se busca que inicien el ciclo de teoría-reflexión-práctica-acción según los ejercicios, actividades y casos que se presentan para el fortalecimiento de su capacidad gerencial de las personas directivas.

Debido a que la estrategia metodológica es reflexiva y práctica esto implica un ciclo que se conforma de cuatro momentos: la teoría, la reflexión, la práctica y la acción-experimentación.

El primer momento parte de la **teoría** que es la conceptualización abstracta del fenómeno educativo. La teoría no está alejada de la realidad, sino que es una interpretación de esta, para acercarse a esta se deben formular preguntas orientadoras, por ejemplo: ¿cuáles son los fundamentos teóricos o enfoques en lo que se sustenta las acciones o prácticas en las que se trabaja?, ¿cuáles enfoques teóricos se ajustan a la realidad educativa?

Interesa en este momento comprender los conceptos que abarca la competencia en estudio.



Segundo, la **reflexión** se entiende como la observación reflexiva, es decir, la disposición de mirar nuestras acciones en conjunto con nuestro conocimiento de forma constructiva. Esto no quiere decir que se eviten las dificultades, sino más bien que se inviten a ser parte de la reflexión. Se pueden formular interrogantes como: ¿cuántas de estas

acciones o prácticas han sido efectivas y eficientes?, ¿se han hecho adaptaciones a partir de las evaluaciones?

Cada competencia presenta un análisis de caso que le permite a la persona directiva reflexionar sobre esta.



Tercero, la **práctica**, es decir, la experiencia concreta. Una vez establecidas la teoría y la reflexión se debe concretar, con el establecimiento de prácticas específicas, cuáles prácticas se debe seguir implementado y cuáles

se descartan. En cada una de las competencias se presenta una plantilla que puede completar cada persona directiva, con el fin de que pueda llevar sus casos reales a una reflexión y búsqueda de soluciones.

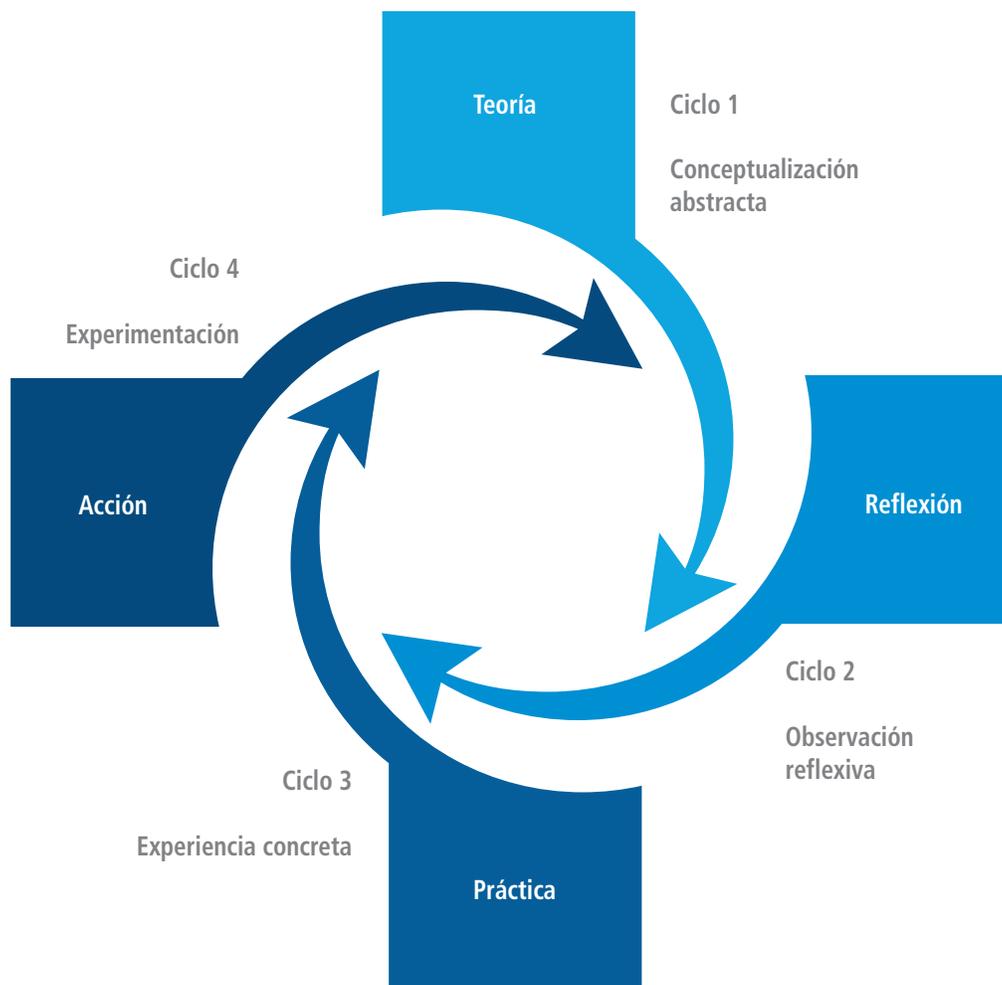




Cuarto, la **acción-experimentación**, aunque las prácticas son concretas, su implementación tiene mucha influencia sobre estas. Es decir, la acción tiene que ver con la gestión educativa porque interesa la “toma de decisión basada en la experiencia y conocimiento” (Juliao, 2013, p. 52), tanto in-

dividual como grupal, en la figura No. 5 se presenta en cada competencia tres dinámicas que pueden coadyuvar su desarrollo, así como una serie de consideraciones importantes para el lector.

Figura 5.
Ciclo de Pedagogía Praxeológica



Fuente: adaptado de Juliao, 2013.

Interesa, por consiguiente, que las personas directivas comprendan los fundamentos teóricos de cada una de las competencias seleccionadas, después reflexionen sobre su aplicabilidad a las diferentes experiencias que se viven en el trabajo con las juntas, llevándolas al ejercicio y a la toma de decisiones, es decir, se inicia de nuevo el ciclo tantas veces como sea necesario para atender los desafíos que se tengan que asumir.

Cada una de las cinco competencias implica el ciclo metodológico expuesto. Por lo tanto, comprenden su conceptualización y una tabla de las habilidades requeridas para cada competencia (Teoría), el análisis de un caso que evidencia la competencia (Reflexión), dinámicas o actividades para potenciar la competencia (Práctica) y un conjunto de dinámicas y considerandos para implementar la competencia (Acción). De este modo, la metodología seguida para implantar este módulo de aprendizaje se presenta en la figura No. 6.

Figura 6
Ruta de aprendizaje del módulo



Fuente: elaboración propia.

LIDERAZGO





6 - COMPETENCIA LIDERAZGO

6.1. Conceptos básicos sobre el liderazgo

El concepto de liderazgo ha sido objeto de estudio por numerosos expertos y, en la actualidad, todavía es un tema de observación por su valor en las organizaciones (Estrada, 2007). La evolución que ha presentado este término y su relación con el estilo, naturaleza o características (Villalva y Fierro, 2017) es un tema de investigación.

Por otra parte, Lussier y Achua (2011) desarrollan un análisis sobre la teoría del liderazgo y comparten tres niveles en los que se puede conceptualizar. Esto es muy valioso por sus relaciones con la educación, a saber: liderazgo desde el individuo, liderazgo desde el grupo y liderazgo desde la organización, que se amplía en la Tabla No. 4.

Tabla 4
Niveles de conceptualización del liderazgo

Liderazgo desde lo individual	Liderazgo desde el grupo	Liderazgo desde la organización
Robbins (1999) define liderazgo como la capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas. Esta definición, aunque muy concreta es muy acertada sobre el concepto general de liderazgo, ya que llama a atención una característica determinativa que es la capacidad del individuo para influir sobre otros. Se concentra en el líder y su relación con cada uno de sus seguidores (Lussier y Achua, 2011).	Lussier y Achua (2011) lo definen como “el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos de la organización por medio del cambio” (p. 5). Se observa el liderazgo como un proceso de influencia entre líderes, no solo un individuo, sino un grupo.	El liderazgo se conceptualiza como un facilitador de cambios emergentes dentro de la organización (Contreras y Barbosa, 2013, Schneider, 2002) que debe tener la capacidad de guiar la cooperación en las tareas y en la consecución de los objetivos (Villalva y Fierro, 2017). Como se puede observar, este nivel se concentra en la organización, Lussier y Achua (2011) señalan que “el desempeño de la organización a largo plazo depende de que ésta se adapte adecuadamente al entorno, adquiera los recursos necesarios para sobrevivir y realice un proceso de transformación efecto para generar sus productos y servicios” (p. 13).

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en las conceptualizaciones anteriores de liderazgo, estas convergen en los tres niveles de influencia, a saber: individual, grupal y organizacional, en el logro de los objetivos de la institución. Esta triada articula las habilidades personales, profesionales, cognitivas y experiencia no solo del responsable de la administración de centro educativo (el directivo), sino del equipo de trabajo con el que gestiona todas las acciones para hacer posible los proyectos, planes y estrategias educativas.

Por consiguiente, el liderazgo es una competencia necesaria para fortalecer la capacidad gerencial de las personas directivas. Braslavsky, Acosta y Jabif (2004) la conceptualizan como:

Las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean 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. 17)

Esta conceptualización invita a la persona directiva a estar en una búsqueda de alternativas de solución o creación de nuevos espacios educativos con ética, con claridad en las disposiciones normativas y administrativas que implican y, a partir del conocimiento, innovar. Es importante destacar

que el liderazgo del gestor educativo potencia, de forma dialógica, el de las personas que integran las juntas. Como lo señalan Torres, Cerdas y García (2013) “el rol del líder es clave, pero no en soledad” (p. 29). La Unesco (2000) define al liderazgo como “el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos” (p. 9).

Todas las definiciones anteriores coinciden en que el liderazgo es la competencia orientada a influir, guiar, adaptarse y dirigir el proceso educativo y en su haber este debe estar revestido de claridad, pertinencia, equidad, flexibilidad y ética, dejando de lado el egoísmo y la violencia. Este liderazgo dialógico es el resultado del diálogo igualitario que solo puede desarrollarse con la interacción entre los miembros del grupo para que conjuntamente aprendan, tomen decisiones, propongan nuevas formas de hacer las cosas y compartan logros, retos, frustraciones y éxitos en el marco de sana convivencia.

El liderazgo

de la persona directiva debe estar centrado en lo **pedagógico**.

Los proyectos, programas o actividades que se generen a partir de la estrategia de planificación y de coordinación con los miembros de las juntas deben corresponder con los objetivos pedagógicos del centro educativo.



El liderazgo de la persona directiva debe estar centrado en lo *pedagógico*. Los proyectos, programas o actividades que se generen a partir de la estrategia de planificación y de coordinación con los miembros de las juntas deben corresponder con los objetivos pedagógicos del centro educativo. Los demás recursos como humanos, físicos y financieros deben girar en torno a la gestión pedagógica.

El liderazgo desempeña un papel importante en la construcción de ideas y trabajo en equipo de sus integrantes. Lograr que los organismos de apoyo a la gestión educativa tengan apertura al aprendizaje y a las innovaciones de forma colaborativa, lo hace más eficiente y eficaz en sus decisiones. Una persona gestora líder propone y permite construir ideas y proyectos conjuntos a sus realidades educativas. El asesoramiento y la orientación profesional que brinde la persona directiva son aspectos fundamentales para contar con juntas cada vez más comprometidas con la educación. Por consiguiente, esto crearía culturas organizacionales más cohesionadas

por la misión y visión de las instituciones. Para Chen-Quesada, Cerdas-Montano y Rosabal-Vitoria (2020) “el papel de la persona directiva juega un rol importante para dinamizar e integrar estos esfuerzos desde una dimensión pedagógica” (p. 25).

Para potenciar la competencia de liderazgo en los directivos escolares hay competencias necesarias para su desarrollo, como la comunicación, el trabajo en equipo, la anticipación y la negociación. El liderazgo requiere de canales abiertos de comunicación que orienten los procesos en toda la comunidad educativa. De acuerdo con Chen-Quesada, Cerdas-Montano y Rosabal-Vitoria (2020):

La comunicación juega un papel relevante para que esta cultura organizacional migre hacia ambientes inclusivos, de respeto hacia todos sus miembros y en donde los significados de la información sean percibidos desde espacios colectivos que permitan una comprensión fácil y oportuna de los cambios que se suscitan (p. 27)

Para que el liderazgo logre su eficiencia y eficacia se debe conocer el contexto en el que se vivencia la dinámica y que esta cultura organizacional responda a principios y valores como la honestidad, la vocación, el compromiso, la responsabilidad, entre otros, que reafirman la confianza para que no se vea minada, sino fortalecida. La Tabla 5 presenta un resumen.

Tabla 5
Requerimientos complementarios para la competencia de liderazgo

Competencia prioritaria	Competencias complementarias	Habilidades manifestadas por las personas directivas que evidencian la competencia
Liderazgo	Comunicación	Vivencia común
	Trabajo en equipo	Honestidad
	Anticipación	Vocación
	Negociación	Tener visión a nuevos proyectos necesarios para la institución
		Responsabilidad
		Compromiso
		Inteligencia emocional

Fuente: adaptado de Chen-Quesada y Ruiz-Chaves, 2020.



Para llevar a cabo esta competencia de liderazgo en las personas directivas, la Unesco (2000) propone algunas prácticas, las cuales se pueden orientar al trabajo efectivo con las juntas, a saber:

1. Considerar el cambio como elementos para la transformación:

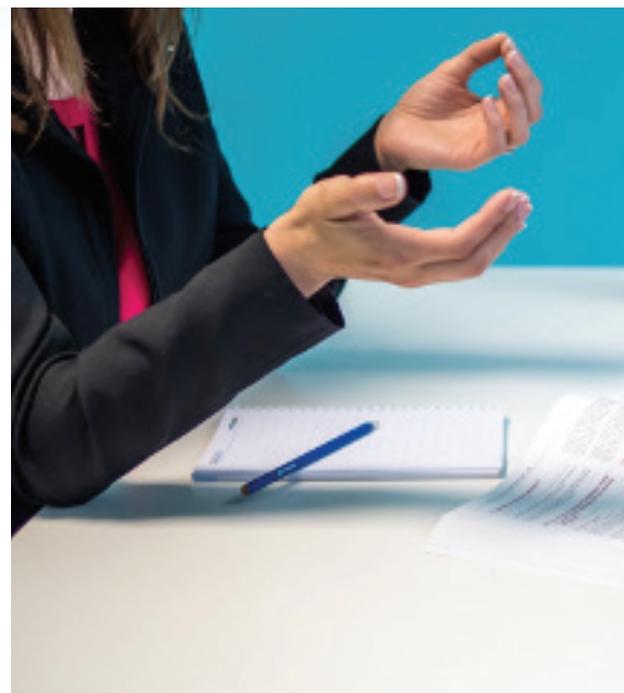
Los miembros de la junta, por ser externos a la institución, podrían desconocer el sentir y vivir de los procesos de enseñanza y aprendizaje que se experimentan diariamente en el centro educativo. Por este motivo, la persona directiva puede iniciar un proceso de análisis y contextualización de la realidad donde los haga partícipes. Esta concurrencia en reuniones, seminarios, capacitaciones, giras, visitas al centro, actividades curriculares o extracurriculares u otros, estimula la reflexión y comprensión

2. Generar una visión de futuro y comunicarla:

Para contar con una visión de futuro toda la comunidad educativa debe participar y esto incluye a la junta, quienes también son líderes y parte de la red de trabajo. Chen y Vargas (2007) han señalado que la visión “es una mirada futura ante los ojos de los distintos públicos, en relación con los anhelos y aspiraciones que se quieren hacer realidad en la institución educativa. Se incluyen la dirección estratégica y los valores culturales para alcanzarla” (p. 31).

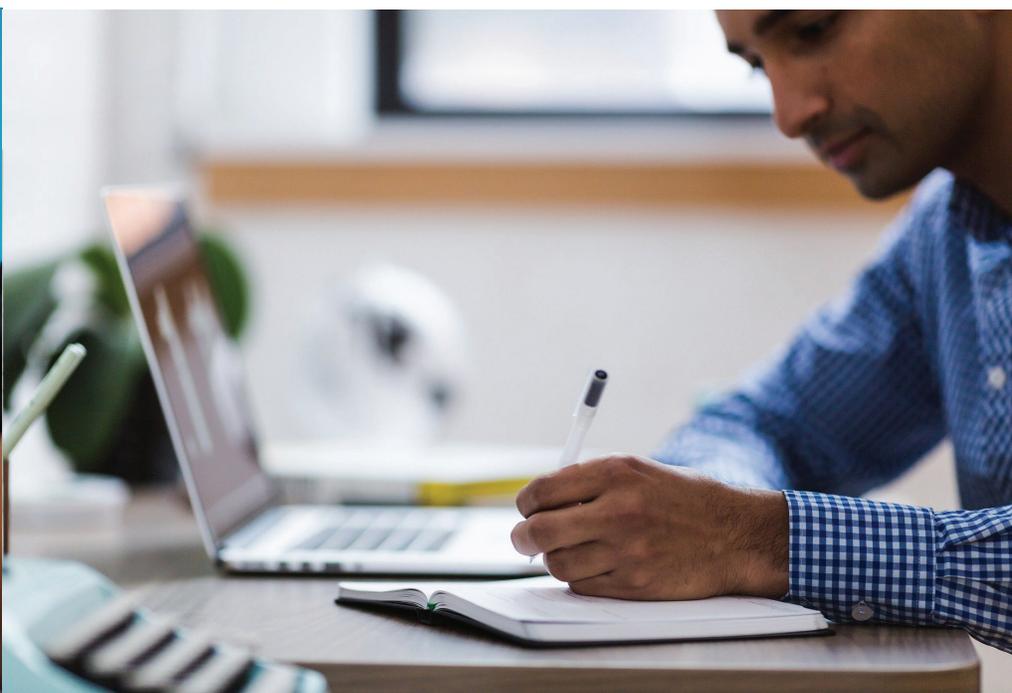
de problemas o logros y cimienta la construcción de nuevos liderazgos de las personas miembros de la junta, para los proyectos y programas planificados en el PAT, esto le da rostro humano a lo que se hace.





- 3. Promover el trabajo en equipos:** Para contar con un trabajo efectivo con la junta se necesita de una excelente participación de las personas miembro en acciones identificadas claramente en el PAT y que su actuar oriente los productos deseados. Es importante comprender que el trabajo en equipo desarrolla el compromiso, la negociación, la comunicación y mantiene el ritmo de trabajo.

- 4. Realizar procesos de acompañamiento para que se logren las metas comunes:** El reconocimiento directo y sincero a los esfuerzos que se hacen en equipo en la junta es fundamental para mantener el espíritu de logro conjunto.
- 5. Consolidar los avances en las transformaciones:** Es necesario que la persona directiva y la junta cuenten con un PAT que oriente todo el proceso que incluye la implementación de los proyectos y, cuando estos avanzan, se deben



generar estrategias de soporte que revelen los productos esperados por medio del monitoreo y seguimiento. De esta manera, es posible consolidar los avances y atender aquellos aspectos que pueden ser un riesgo o afectar lo programado.

6. **“Actualizar el aprendizaje y acumular conocimiento”:** Parte del aprendizaje del liderazgo se orienta a incrementar o contar con una amplia experiencia y acumular conocimiento adquirido como parte de las acciones realizadas en la

junta. Cada año, las juntas, en conjunto con la dirección, deben aprobar el presupuesto del PAT y deben revisarse las necesidades e intereses de los proyectos o programas, los cuales pueden verse afectados por situaciones propias de la dinámica educativa, o bien por situaciones imprevistas. Por lo tanto, el aprendizaje es fundamental para la toma de decisiones asertivas y bien fundamentadas. La Unesco (2000) invita a “revisar esquemas mentales, identificar nuevos problemas, plantear nuevas vías de resolución y reinventar las prácticas permanentemente atendiendo las necesidades del contexto” (p. 23).

6.2. Caso que evidencia la competencia de liderazgo

La Tabla No. 6 presenta un caso que fue desarrollado por una persona directiva del Ministerio de Educación Pública en el Área Metropolitana. En este se evidencia cómo se desarrolla el liderazgo desde un contexto práctico y se brindan algunas lecciones

aprendidas para resolver problemas de la cotidianidad, así como algunos factores de éxito que, desde esa situación concreta, pueden potenciar el desarrollo del liderazgo. Además, estos últimos sirven de insumo para que cualquier otra persona directiva pueda ponerlos en práctica y mejorar el trabajo con la junta administrativa o de educación de su centro.

Tabla 6
Caso que evidencia la competencia liderazgo

Contexto del caso:	Descripción de la situación:
<p>En 2014 el Ministerio de Educación Pública decidió hacer efectivo el Reglamento de Juntas de Educación en cuanto a la disposición de que cada centro educativo debe contar con su propia junta. Esto provocó que la centenaria Junta de Educación San José Centro, que administraba más de 20 centros educativos, desapareciera para dar paso a la creación de muchas otras, una para cada centro.</p>	<p>Lo descrito en el contexto ocasionó mucha convulsión en todos los centros educativos que pertenecían a esa junta, ya que sus contextos eran muy limitantes con respecto a la posibilidad de encontrar personas con la disposición necesaria para integrar una nueva junta. Además, esto implicaba un cambio rotundo en cuanto al funcionamiento de las nuevas juntas y, para las personas directoras, era un cambio radical, debido a que la Junta de San José tenía toda una estructura de funcionamiento que facilitaba los trámites que cada centro educativo requería. Esto tenía un costo e implicaba la deducción de un porcentaje considerable del presupuesto de los centros educativos, lo que representaba uno de los muchos inconvenientes que se le señalaba a esta junta, ya que los recursos por administrar deben ser para el beneficio de las personas estudiantes, que son la razón de ser de cada institución educativa.</p>

¿Cómo solucionó el caso?

Ante el panorama descrito, se debe tomar la decisión de llevar a cabo los procedimientos necesarios para que el centro educativo sujeto de estudio contara con su propia junta de educación, a pesar de que no se tenía comunidad propia. Esto se debía a que, en el centro de San José, la población es flotante, con inmigrantes que se mudan con regularidad, además, parte de la población escolar viene de barrios aledaños y se traslada en microbuses. Inicialmente, se conformó una junta de educación con la escuela vecina, pero poco tiempo después el MEP se dio cuenta de la necesidad de reabrir la Junta de Educación San José Centro para resolver variedad de pendientes que afectaban a muchas instituciones.

Esto implicó:

Contar con integrantes en la junta recomendados por el MEP, personas con muchos compromisos y con seria limitación de tiempo para tantos pendientes por resolver.

Muchos atrasos en los trámites y procedimientos para el debido funcionamiento de la junta.

Falta de identidad de la junta con el centro educativo.

Sin mencionar otro sinnúmero de debilidades.

Lecciones aprendidas:

Muchas veces se sintió impotencia y frustración por no lograr la gestión ágil y efectiva, según los requerimientos del Plan anual de trabajo, además de la presión de la comunidad educativa por la lentitud para contar con los recursos necesarios. Sin embargo, la persona directora mantuvo la mayoría de las veces una actitud positiva y perseverante, confiaba en que las dificultades pasarían, lo cual dependía en parte de la actitud de otras personas.

Ante este contexto, se realizaron gestiones, se colaboró con los nuevos miembros, se conversó para que comprendieran la importancia de los trámites y que el liderazgo del gestor educativo implica influir en las personas con las que interactúa para el logro del éxito organizacional. Desde esta perspectiva las siguientes fueron algunas acciones que permitieron que la junta de educación poco a poco funcionara, de manera congruente, con los objetivos del centro educativo.

Factores de éxito

El liderazgo no es asunto de discurso, implica acciones congruentes con el éxito organizacional.

Consolidación de la identidad y sentido de pertenencia con el centro educativo para funcionar en pro de la institución.

Conocimientos sobre liderazgo, trabajo en equipo, negociación y funcionamiento de las juntas de educación, entre otros.

Conformación de comunidades educativas afines con la paz y la convivencia armoniosa.

Competencias complementarias del directivo destacadas en el caso:

- Liderazgo
- Diálogo
- Negociación
- Comunicación asertiva
- Perseverancia y constancia
- Trabajo en equipo

¿Cómo se puede aprender a desarrollar esta competencia?

Comunicación constante y de manera respetuosa, procurando que la junta tuviera presente los requerimientos del centro educativo.

Tolerancia y comprensión por las circunstancias de los miembros de la junta, sin dejar de expresar la necesidad de que esta funcionará con mayor agilidad, por lo tanto, procuraba facilitar acciones pertinentes con las situaciones que se presentaban.

Entrega responsable de la documentación institucional, de acuerdo con las necesidades expuestas en el PAT, para agilizar el funcionamiento de la junta de educación.

Contagio emocional para demostrar en todo momento que el interés radica en el apoyo al servicio educativo de calidad que requieren y merecen las personas estudiantes.

Convencimiento y no imposición de los proyectos requeridos por el centro educativo, esto implicó evitar a toda costa la lucha de poderes y las disputas sin sentido y optar por la negociación y el diálogo.

Gestión institucional que favorece en todo momento la coordinación entre la junta y el patronato escolar, lo cual permitió un trabajo conjunto y colaborativo para minimizar el impacto de la situación vivida en el funcionamiento del centro educativo.

Fortalecimiento de la identidad con el centro educativo, involucrando de diversas maneras a la junta con el quehacer institucional, por las particularidades de esta.

Priorización de necesidades para facilitar el logro de estas.

Con el paso del tiempo y con una actitud respetuosa, pero perseverante, se ha logrado un trabajo conjunto entre la junta y el centro educativo, en función del bienestar estudiantil

Preguntas generadoras sobre el caso

- Desde su propia experiencia, reflexione la definición que usted tiene del concepto de liderazgo.
- ¿Cómo se evidencia el liderazgo en el caso anterior?
- ¿Cuáles experiencias ha vivido usted desde su práctica en las que se evidencie el liderazgo en su centro educativo y con la junta?
- ¿Se pueden generar liderazgos compartidos en su relación con la junta?
- De acuerdo con los procesos teóricos y prácticos del liderazgo de la Tabla 5, ¿cuáles se evidencian en el caso anterior?
- Desde su propia realidad, ¿pone en práctica los procesos prácticos del liderazgo anotados en la pregunta anterior?
- Desde lo reflexionado ¿mantiene la misma definición de liderazgo? Se le invita a compararla con la que aparece en el apartado de conceptos básicos.

Fuente: elaboración propia con base División de Educación para el Trabajo, 2018.

Con el ejemplo anterior y su experiencia con el trabajo de su junta y las preguntas del último apartado del caso, puede reflexionar acerca de una situación en la que

se evidencie el liderazgo que usted tiene, por lo que se le invita a completar la siguiente plantilla para sistematizar y aprender más sobre esta competencia.

Contexto del caso:

Descripción de la situación:

¿Cómo solucionó el caso?

Lecciones aprendidas:

Factores de éxito

Competencias complementarias del directivo destacadas en la situación:

¿Cómo se puede aprender a desarrollar esta competencia?

6.3. Dinámicas sugeridas para potenciar la competencia de liderazgo como parte de la capacidad gerencial

En las tablas No. 7, No. 8 y No. 9 se presentan tres dinámicas sugeridas para fortalecer la competencia de liderazgo con las juntas. Estas pretenden fomentar el liderazgo en el equipo de trabajo, así como construir motivar y organizar, siempre teniendo en cuenta los valores de cada uno.

Para más detalles acerca de la dinámica se le sugiere visitar:

http://ignaciomartineza.com/coaching/dinamicas-de-liderazgo-para-mejorar-el-trabajo-en-equipo/#Dinamica_energia_positiva_y_energia_negativa_en_la_oficina

Diferentes dinámicas de liderazgo.
Blog de Ignacio Martínez



Tabla No. 7
Dinámica: Energía positiva

Objetivo:	Materiales requeridos:
Concientizar acerca del impacto positivo en las actividades diarias del equipo de trabajo con el cual se comparte.	Bolígrafos Papel blanco
Descripción metodológica:	
Martínez (2015), expone en su blog varias dinámicas de liderazgo, entre ellas está de energía positiva la cual se adapta al contexto de Las Juntas, con el fin de mejorar el trabajo en grupo a través de un buen liderazgo. Se detalla la actividad a continuación:	
Cada persona miembro de junta debe anotar en una hoja, sin colocar su nombre, una situación por mejorar y otra positiva. Todas estas se colocan en una mesa para el resguardo de la confidencialidad.	
En primera instancia, la persona directiva lee las situaciones por mejorar y entre todos realimentan, después se lleva a cabo la lectura del aspecto positivo. En este caso es muy importante el papel de la persona directiva, por lo que debe fortalecer el liderazgo compartido y la puesta en práctica de las habilidades complementarias, como la resolución de problemas, el trabajo en equipo, entre otras.	
Consideraciones generales:	Reflexiones:
Se debe trabajar en un área en la que los miembros de la junta se sientan cómodos. Contar con buena actitud y disposición.	Se desarrolla la escucha activa, el respeto y la búsqueda de aspectos de mejora en nuestro trabajo diario, enfocándonos siempre en el área positiva.
Cierre:	
Se termina la actividad al comentar el aspecto de más relevancia para mejorar en su trabajo como junta, así como el más positivo.	
El compromiso de incorporar los aspectos necesarios según se crea conveniente.	

Tabla No. 8
Dinámica: Presentación de emociones.

Objetivo:

Conocer emociones de los miembros de las juntas.

Materiales requeridos:

Fichas con emociones escritas.

Hojas en blanco.

Lapiceros.

Descripción metodológica:

En el blog Bizneo (2019), se encuentran diferentes dinámicas muy divertidas y efectivas, de la cual se modifica y adapta para el contexto de Las Juntas, la actividad llamada Cartas con historia.

La persona directiva entregará a cada persona miembro de la junta una hoja en blanco y una ficha con las siguientes emociones: asombro, alegría, decepción, motivación, optimismo, esperanza, depresión, desinterés, vitalidad, tranquilidad. Luego le pedirá a cada miembro de la junta que escriba en la hoja en blanco un evento que le haya provocado cada una de esas emociones.

Consideraciones generales:

Se les explica que cuando terminen las anotaciones cada uno debe comentar el o los eventos que anotó y las emociones que tuvo en ese momento.

Reflexiones:

Se desarrollan las habilidades de participación, el escuchar a los demás.

Cierre:

Se termina con un conversatorio sobre la importancia de conocer el equipo de trabajo con el cual se comparte, qué les motiva y qué les puede bajar el ánimo. Para tener un buen liderazgo, la comunicación es fundamental y el conocimiento del grupo en este caso el de los miembros de la junta.

Fuente: adaptado de Bizneo, 2019.

Tabla No. 9 Dinámica: Creando líderes

Objetivo: Promover un liderazgo saludable que anime y resalte las virtudes de los demás, al animar y alentar a que se desarrollen sus habilidades.	Materiales requeridos: Hojas de colores Bolígrafos
Descripción metodológica: Cada miembro de la junta hace una nota que contenga una característica de cómo debe ser el líder que esperan desde la perspectiva del estudiantado; se leen estas notas y luego se puede construir un líder entre los miembros presentes, podemos escoger a algún compañero que cumpla algunas o la mayoría de estas cualidades.	
Consideraciones generales: Tomar en cuenta el espacio para trabajar la actividad, para que los miembros de la junta se sientan cómodos y participen.	Reflexiones: Se desarrollan las habilidades de compañerismo, liderazgo saludable, se fomenta detectar las capacidades de cada persona, la motivación y el apoyo.
Cierre: Se termina esta actividad con las palabras del miembro que se eligió y se alienta a que trabaje en esas fortalezas de liderazgo que se le reconocen y que tiene.	

Fuente: adaptado de Muñoz, 2016.

Para más detalles acerca de la actividad, se le sugiere visitar:
Video actividades de liderazgo.



6.4. Considerandos desde la gestión para el trabajo con la junta desde la competencia liderazgo

- **Promueva la autonomía y autorrealización de los miembros de la Junta con los proyectos del centro educativo:** la junta es el órgano decisivo para la ejecución de los diferentes proyectos propuestos en el PAT, por lo que es necesario que los miembros se sientan motivados para que asuman con mayor responsabilidad sus tareas. Se debe fomentar que asuman las funciones que por ley les corresponde, con autonomía, pero con acompañamiento de la administración del centro. Es necesario dejar un mayor margen de acción para que haya iniciativa propia de los miembros de junta, hacerles corresponsables de proyectos, distribuir otras tareas, entre otros.
- **Reconozca el trabajo realizado:** no se trata de una compensación económica ni de ningún tipo de bien, sino agradecer, reconocer logros y avances en los momentos oportunos y en actividades del centro externar a la comunidad

educativa el gran aporte de la junta para la consecución de los objetivos comunes. Para las personas es muy importante que se les reconozca por sus nombres, de modo que podría ser importante mencionarlos en los agradecimientos. En muchas ocasiones, las palabras o los gestos de agradecimiento son más poderosas y comprometen al trabajo compartido.

- **Fomento de relaciones:** La persona directiva debe promover para que las relaciones sean cordiales e incentiven el rendimiento del trabajo efectivo. Para esto, se puede optar por herramientas como el *coaching* o llevar a cabo actividades de integración adicionales.
- **Fijarse metas claras:** fijar metas claras para el trabajo con la junta. Cuando el miembro sabe exactamente lo que debe hacer, aboca sus esfuerzos para el trabajo.
- **Reconocimiento y motivación:** después de reconocer los logros de los miembros de junta, es necesario motivar constantemente para que puedan lo mejor de sí en los proyectos que colaboren en la junta.

TRABAJO EN EQUIPO





7- COMPETENCIA TRABAJO EN EQUIPO

7.1. Conceptos básicos sobre trabajo en equipo

El trabajo en equipo es fundamental para el éxito en la junta. De acuerdo con Barrycoa y Lasaga (2010) “un equipo es

un conjunto de personas que necesitan interactuar para el logro de los objetivos comunes previamente establecidos. Por esto, se puede inferir que todos los equipos constituyen grupos, pero no todos los grupos son equipos” (p. 67). Obsérvese la diferencia entre el grupo y el equipo:

Figura 7
Diferencias entre trabajo en equipo y trabajo en grupo



Fuente: elaboración propia, con base en recursos didácticos del curso Trabajo en Equipo, Maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo, Universidad Nacional, Costa Rica 2019.

Nótese que la noción de equipo implica el aprovechamiento de las habilidades de cada persona en su vinculación con compañeros (as) de Junta. En el caso particular de las juntas, la persona directiva debe conocer y explotar las habilidades de las personas miembros de junta para potenciar

esta competencia de trabajo en equipo. Por lo anterior, de acuerdo con Toro (2015) “el trabajo en equipo es un esfuerzo grupal que da como resultado un desempeño que es superior a la suma de sus aportes individuales. Es el trabajo individual que colabora hacia un fin común” (p. 10). Para la Unesco (2000) el trabajo en equipo es:

El trabajo en equipo es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar. El trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo. El trabajo en equipo valora la interacción, la colaboración y la solidaridad entre los miembros, así como la negociación para llegar a acuerdos y hacer frente a los posibles conflictos (p. 5).

Como se analiza en la competencia de liderazgo, para la persona directiva es necesario desarrollar y promover el trabajo en equipo, por lo que diferentes experiencias, características, perspectivas, personalidades y sensibilidades crean una oportunidad para desarrollar los proyectos establecidos en el Plan Anual de Trabajo (PAT). Además, les permite, de manera conjunta, solventar cualquier imprevisto de manera efectiva, más que si lo hiciera individual. Por lo tanto, para el trabajo efectivo de la junta es importante que se promuevan los pilares del trabajo en equipo en un círculo virtuoso conocido como las 5C (coordinación, comunicación, compromiso, complementariedad y confianza), este se puede observar en la Figura 8:

Figura 8
5C: pilares del trabajo en equipo



Fuente: elaboración propia, con base en recursos didácticos del curso Trabajo en Equipo, Maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo, Universidad Nacional, Costa Rica 2019.

Es importante que se promuevan

los pilares del trabajo en equipo

en un círculo virtuoso conocido como las

5C

(coordinación, comunicación, compromiso, complementariedad y confianza)

Es importante que, para el trabajo en equipo con la Junta, la persona directiva logre detectar cuando hay conflictos que pueden desviar las metas establecidas. Existen señales que permiten visualizar oportunidades de mejora de modo tal que el trabajo sea efectivo. Senior y Swailes (2004) señalan algunos obstáculos para el trabajo en equipo:

- Dificultades en la organización como modificaciones del ambiente externo, cambios en la economía, en las leyes o en la competencia.
- Problemas de liderazgo.
- Conflictos interpersonales por diferencias de opinión, estilos, ritmos de trabajo, niveles de educación y experiencia, maneras de aprender, juegos de poder, entre otros.
- Interacciones de grupo al ignorarse procesos grupales como el establecimiento de la confianza, la clarificación de metas y toma de decisiones.

- Conductas individuales dañinas como el dejar cumplir fechas límites, procedimientos o las críticas a espaldas de situaciones o personas.
- Otras dificultades como baja o incorrecta producción de resultados, amotinamiento de los miembros del equipo, mala comunicación o malentendidos, interrupciones constantes, incumplimientos de límites de tiempo, agotamiento, problemas con los equipos (maquinaria) o tecnología disponible (p. 45).

Senior y Swailes (2004) anotan otra serie de considerandos el trabajo efectivo, entre estas se tiene:

- Espíritu positivo para lograr los resultados sin descuidar el bienestar de los demás integrantes.
- Logro de resultados concretos.
- Sinergia.
- Flexibilidad, responsabilidad, coordinación y discreción.
- Alto compromiso ético.
- Creatividad y efectiva combinación de talentos individuales.
- Constitución de una entidad emocional.
- La misión y objetivos tienen un alto valor para los integrantes (p. 47).

Para que el trabajo en equipo se lleve a la práctica se necesita no solo conocer las 5C, sino la disponibilidad de que todos lo lleven a la práctica mediante los requerimientos complementarios que se presentan en la Tabla 10.

Tabla No. 10
Requerimientos complementarios para la competencia de trabajo en equipo

Competencia prioritaria	Competencias complementarias	Habilidades manifestadas por las personas directivas que evidencian la competencia
Trabajo en equipo	Comunicación	Visión global y anticipada
	Negociación	Empatía
	Liderazgo	Creatividad
	Anticipación	Tener un objetivo-meta en común para trabajar en conjunto.
		Compromiso
		Inteligencia emocional

Fuente: adaptado de Chen-Quesada y Ruiz-Chaves, 2020.

De acuerdo con la Tabla 10 y lo desarrollado en párrafos anteriores, la persona directiva que lleve a la práctica el trabajo en equipo no solo optimizará el trabajo efectivo con la junta, sino que evidenciará y compartirá habilidades como la visión global y empática, creatividad y el compromiso, entre otros, con los miembros. De acuerdo con la Unesco (2000) quien implemente el trabajo en equipo “produce una potente red de relaciones e interacciones que termina consolidando un liderazgo colectivo con responsabilidad y compromiso” (p. 11). Esto es determinante en la dinámica con la

junta al incrementar las competencias colectivas de todas las personas integrantes y hace más sencillo resolver las situaciones cotidianas con creatividad, satisfacción, compromiso y eficiencia.

De este modo, el reto para el trabajo efectivo con las juntas y el potenciar esa capacidad gerencial, desde la competencia de trabajo en equipo, se expresa en la Figura 9, la cual evidencia ese desafío para el desarrollo de la competencia en un contexto educativo.

Figura 9
Desafíos para la educación desde la competencia trabajo en equipo



Fuente: Unesco, 2020.

7.2. Caso que evidencia la competencia de trabajo en equipo

En la Tabla No. 11 se muestra un caso que fue desarrollado por una persona directiva del Ministerio de Educación Pública en el Área Metropolitana. En este se pone en evidencia cómo se desarrolla el trabajo en equipo desde un contexto práctico y se brindan algunas lecciones aprendidas para

resolver problemas de la cotidianidad, así como algunos factores de éxito que, desde esa situación concreta, puede potenciar el desarrollo del trabajo en equipo. Sin embargo, estos sirven de insumo para que cualquier otra persona directiva pueda ponerlos en práctica y mejorar el trabajo con la junta administrativa o de educación de su centro educativo.

Tabla 11
Caso que evidencia la competencia trabajo en equipo

<p>Contexto del caso:</p> <p>La infraestructura del centro educativo se encontraba agotada en cuanto a su capacidad locativa y el estado de esta. Se realizaron las gestiones pertinentes y se definió que la salida más acorde para resolver la problemática era demoler las instalaciones y levantar en ese terreno un nuevo edificio que resolviera estas circunstancias. Una vez que estuvo listo el proyecto que se planteó y la escuela fue demolida, las personas de los órganos responsables del MEP para su ejecución cometieron errores que paralizaron su desarrollo, eso llevó a la junta a articular diversos apoyos para enfrentar el problema y darle una pronta solución.</p>	<p>Descripción de la situación:</p> <p>Los alumnos habían sido ubicados en unas bodegas de manera provisional, en estas no había paredes, sino que las divisiones eran definidas con sarán. Los padres de familia se encontraban molestos porque se les había dicho que esa ubicación temporal era por solo un año y el plazo se extendía. El procedimiento de contratación se caía una vez tras otra, haciendo imposible avanzar. Las personas docentes renunciaban por las dificultades para desarrollar su labor. La junta de educación no tenía potestad alguna para resolver el problema, pues le correspondía hacerlo a los encargados del MEP para licitar las obras constructivas. La junta se sentía desmotivada, asustada, acosada.</p>
<p>¿Cómo solucionó el caso?</p> <p>La dirección del centro educativo empoderó a la junta de educación haciéndola comprender que, si no tomaban acciones por su cuenta, se capacitaban y buscaban alianzas la institución seguiría enfrascada en ese problema. Se reunió al personal docente con la junta y se les expusieron los problemas que nos afectaban en el avance de la construcción del nuevo edificio escolar y se escuchó qué medidas podrían tomarse para optimizar la labor pedagógica. Buscamos alianza con el arrendante de las bodegas provisionales donde se nos había ubicado y logramos que nos cediera un espacio más, sin cobro adicional. Además, se buscó apoyo en un abogado especialista en el área de la contratación administrativa, quien instruyó a la junta y a la administración sobre las acciones legales por llevar a cabo y una vez que se tenían claras, se gestionaron reuniones con las autoridades ministeriales para establecer un plan de trabajo conjunto. Se realizaron alianzas comunales, ministeriales, empresariales e institucionales para articular una red de apoyo que permitiera el avance más rápido y asertivo.</p>	
<p>Lecciones aprendidas:</p> <p>Cómo sobreponerse ante la adversidad con el trabajo en equipo.</p> <p>La importancia de empoderar a las juntas para el logro de metas por medio de capacitaciones, reuniones y asesoramiento.</p> <p>Solo si el equipo de trabajo comprende bien el problema se pueden encontrar soluciones factibles para resolverlo.</p>	<p>Factores de éxito</p> <ul style="list-style-type: none"> Estudio Compromiso Negociación Confianza Valor

Competencias complementarias del directivo destacadas en el caso:

Trabajo en equipo
Comunicación
Liderazgo
Capacitación
Planificación
Empoderamiento

¿Cómo se puede aprender a desarrollar esta competencia?

Estas capacidades se desarrollan a través del estudio, la comunicación asertiva, la motivación y el diseño de estrategias. El ensayo prueba-error desempeña un papel importante. Las soluciones que se buscan deben involucrar a la mayor parte de los afectados, así se sienten comprometidos y partícipes

Preguntas generadoras sobre el caso

Desde su propia experiencia, reflexione la definición que usted tiene del concepto de trabajo en equipo.

¿Cómo se evidencia el trabajo en equipo en el caso anterior?

¿Cuáles experiencias ha vivido usted desde su práctica en las que se evidencie el trabajo en equipo con la junta?

¿Se pueden generar liderazgos compartidos en su relación con la junta para el trabajo en equipo?

De acuerdo con los procesos teóricos y prácticos del trabajo en equipo de la Tabla 7, ¿cuáles se evidencian en el caso anterior?

Desde su propia realidad, ¿pone en práctica los procesos prácticos del trabajo en equipo, anotados en la pregunta anterior?

Desde lo reflexionado, ¿mantiene la misma definición de trabajo en equipo? Se le invita a comparar esa definición con la que aparece en el apartado de conceptos básicos.

Fuente: elaboración propia con base División de Educación para el Trabajo (2018).

Con el ejemplo brindado en conjunto con su experiencia con el trabajo de su junta y las preguntas generadoras del último apartado del caso, usted puede reflexionar acerca de una situación en la que se

evidencie su trabajo en equipo, por lo que se le invita a completar la siguiente plantilla para sistematizar y aprender más sobre esta competencia.

Contexto del caso:

Descripción de la situación:

¿Cómo solucionó el caso?

Lecciones aprendidas:

Factores de éxito

Competencias complementarias del directivo destacadas en la situación:

¿Cómo se puede aprender a desarrollar esta competencia?

7.3. Dinámicas sugeridas para potenciar la competencia de trabajo en equipo como parte de la capacidad gerencial

En las Tablas No. 12, No. 13 y No. 14 se presentan tres dinámicas sugeridas para fortalecer la competencia de trabajo en equipo con las juntas. Estas pretenden fomentar el trabajo en equipo, al construir juntos, motivar y organizar, siempre teniendo en cuenta los valores de cada uno.



Para más detalles acerca de la dinámica se le sugiere visitar:
<https://www.lifeder.com/dinamicas-de-liderazgo/>



<http://www.educarueca.org/spip.php?article995>



<https://www.bizneo.com/blog/dinamicas-de-trabajo-en-equipo/>



Tabla No. 12
Dinámica: El nuevo integrante

<p>Objetivos: Trabajar la confianza, actitud proactiva y cooperación.</p>	<p>Materiales requeridos: 1 silla vacía</p>
<p>Descripción metodológica: Esta actividad es creada con el contexto del trabajo de las Juntas, de como se refleja un buen trabajo en equipo. El directivo cuando inicia la reunión agrega una silla más a la mesa de reunión, les dice a los miembros de la Junta que va a llegar un nuevo integrante a participar a esa reunión. Este integrante va a participar en las reuniones porque es pasante de la Universidad Nacional y es parte de un proyecto que el estudiante tiene. Deciden practicar la bienvenida de la persona que los va a acompañar así que se imaginan que ya está con ellos, y deben de ir explicando las labores de los miembros de las Juntas, en qué consisten sus reuniones, quienes son ellos, cada miembro de la Junta va eligiendo de que tema va hablar con la persona Universitaria, quien se va a encargar de cada tema y así cuando el nuevo integrante llegue el recibimiento será muy ordenado.</p>	
<p>Consideraciones generales: Esta dinámica se puede llevar a cabo en el lugar en que se reúnen habitualmente.</p>	<p>Reflexiones: Se trabaja la coordinación de equipo.</p>
<p>Cierre: se termina la actividad con una pequeña reflexión sobre la importancia del trabajo de la junta y, si es un equipo de trabajo ordenado, en poco tiempo le pueden explicar a un integrante nuevo todos sus compromisos.</p>	

Tabla No. 13
Dinámica: Lluvia de ideas.

<p>Objetivos: Ver las herramientas como una mejora. Aumentar la efectividad de un proyecto.</p>	<p>Materiales requeridos: Papel o cartulina Marcadores</p>
<p>Descripción metodológica: JB (2011) menciona que es una dinámica que ayuda mucho a la hora de obtener conceptos originados por el propio grupo. Se inicia la actividad con un tema específico, sobre un proyecto de trabajo o una mejora para el grupo. Se anotan palabras claves, Ejemplo si se va a trabajar el tema de mejoras para un área de la institución (gimnasio, áreas verdes, o baños) podemos anotar las cosas que vamos a necesitar para ese proyecto, se puede anotar la palabra: voluntarios, escobas, el centro de nuestro cartel y de ahí cada uno anota lo que guste.</p>	
<p>Consideraciones generales: Esta actividad se debe llevar a cabo en un espacio amplio donde se pueda poner el cartel y todos los miembros de la junta tengan acceso para hacer sus anotaciones.</p>	<p>Reflexiones: El trabajo en equipo genera más beneficios que la individualidad. Un equipo unido cree en el cambio.</p>
<p>Cierre: Para cerrar esta actividad, la persona directiva lee todas las anotaciones que se hicieron en el cartel y hace una reflexión sobre la importancia del trabajo en conjunto a nivel de los miembros de junta. Además, resalta que entre todos es más rápido y fácil observar las necesidades que tiene un proyecto en específico.</p>	

Fuente: adaptado de JB, 2011.

Tabla N. 14
Dinámica: Retos contra tiempo

Objetivos: Potenciar la productividad y agilidad de los miembros de la junta Repartir la carga entre los miembros del grupo de trabajo.	Materiales requeridos: Papel de construcción, tijeras, marcadores, goma, rompecabezas.
--	--

Descripción metodológica: Las personas participantes se dividen en dos grupos. Cada grupo busca un desafío con un tiempo estipulado, puede ser construcción de material de oficina (hacer 10 tarjetas de agradecimiento al personal docente o preparar un fichero con 10 frases de motivación y decorar), armar un rompecabezas o hacer una dramatización corta. Por ejemplo: si se quiere hacer una dramatización (se presenta un tema y se debe dramatizar, es importante que el otro grupo lo entienda). Algunas veces la presión del tiempo impide pensar, por lo que el equipo más ordenado y compacto lo logrará.	
--	--

Consideraciones generales: Desarrollar esta actividad con mucha disposición y actitud, en un ambiente ordenado y amplio.	Reflexiones: Potenciar cualidades, carácter resolutivo, responsabilidad, entre otros. Trabajar la coordinación interna.
--	--

Cierre: Finalizar la actividad resaltando el grupo que ganó el desafío, como una muestra de que el trabajo en equipo ordenado es posible. Además, se debe resaltar el esfuerzo que los demás hicieron y animar a formar estrategias para una segunda ronda de retos.	
--	--

Fuente: adaptado de Bizneo, 2019.

7.4. Considerandos desde la gestión para el trabajo con la junta desde la competencia trabajo en equipo

- **Proponga, de manera colectiva, metas claras:** los miembros de junta deben compartir los propósitos y metas del centro educativo, de modo que es importante hacerles partícipes y establecer ese *norte*, de forma conjunta.
- **Realimente el PAT con los miembros de junta:** este plan anual de trabajo, aunque lo crea la administración del centro educativo y su personal docente, tendrá un valor agregado cuando reciba la asesoría, asistencia, entrenamiento, materiales y otros por parte de los miembros de junta, de modo que el camino a seguir se comparta y se asuma por parte de todas las personas.



- **Recuerde tener claridad de las funciones:** la persona directiva debe conocer las funciones de cada puesto de la junta, para que potencie las habilidades de cada miembro.
- **Se debe tener una comunicación clara:** el diálogo con los miembros de junta depende de la forma mediante la cual se envíe el mensaje, de modo que se debe tratar con transparencia y horizontalidad, considerando que la persona directiva tiene voz y no voto. Por lo tanto, esta debe ser un canal o intermediario efectivo en lo que se desea comunicar.
- **Promueva prácticas asertivas:** mediante la de modo que las sean efectivas.
- **Colabore para que se elaboren procedimientos claro en la toma de decisiones:** las personas miembros de junta deben saber que es necesario tomar decisiones y para



ellos existen múltiples formas, por lo que es conveniente realizar un procedimiento para ello.

- ***Estimular la participación de todos:*** se debe promover una participación equitativa en los miembros de la junta de modo que todos se sientan incluidos, de ese modo se mostrará mayor compromiso con los objetivos del PAT.
- ***Ayuda a fijar normas para las diferentes situaciones que se dan en la dinámica de las reuniones:*** estas reglas debe crearlas la junta,

por ejemplo, para la sesión del cuórum para las votaciones y la discusión de proyectos. Es decir, para regular aquello que es permitido, pero también para un armonioso trabajo en equipo. Además, deben ponerse por escrito para no ser sujeto de interpretaciones.

- ***Promueva una conciencia equipo:*** Los miembros de junta deben tener la capacidad de no ser tan sensibles a la comunicación no verbal, pues es una característica propia de los equipos, por lo que no se debe susceptible a ella.

COMUNICACIÓN





8. COMPETENCIA COMUNICACIÓN

8.1. Conceptos básicos sobre la comunicación

La comunicación es una competencia fundamental para la persona a cargo de la dirección del centro, ya que su éxito o fracaso depende del desarrollo de la entidad. La buena ejecución de los proyectos del centro escolar y de la comunidad educativa que se plantearon en el Plan Anual de Trabajo (PAT) necesitan de la competencia de la comunicación.

Le corresponde a la junta elaborar el presupuesto con base en la información que presenta la persona directiva en el PAT. La comunicación periódica entre los actores (directivo-miembros de la junta) permite tener una perspectiva amplia de la situación del desarrollo y seguimiento del PAT. Imaginemos que las personas integrantes de la junta y el directivo tengan una comunicación disfuncional, la gestión de ese centro se convertiría en un problema, por esto es necesario desarrollar la competencia.

Esta comunicación disfuncional puede estar asociada con la forma en que interpretamos lo que vemos, escuchamos o leemos. Argyris (1995) advierte que:

Uno de los aspectos más perniciosos para una comunicación eficaz es confundir la experiencia real con la interpretación o explicación subjetiva que se elabora sobre la misma (inferencia). Cuando esto sucede, las personas guardan un mapa o modelo mental de la experiencia y filtran lo

ocurrido de acuerdo con sus valores personales, su entorno sociocultural, etc., lo cual suele desencadenar malentendidos que afectan a la comunicación (p. 16).

Como se puede observar, la interpretación del mensaje y su comprensión está sujeta a los valores, experiencia personal o profesional, contexto social, entre otros aspectos de cada uno de los actores. Para la Unesco (2000):

La comunicación no es sinónimo de certeza, sino de probabilidad, es decir, la existencia de una comunicación entre dos actores, incluso acotada al lenguaje verbal o escrito, no supone mecánicamente entendimiento. Al contrario, suponer que el otro actor entiende lo mismo, les da el mismo significado a las palabras, no es más que un supuesto (p. 16).

Es necesario tener conciencia de que simplemente por el hecho de comunicar una nueva estrategia, un proyecto, una idea o un cambio este no es sinónimo de aceptación por parte del colectivo. Por lo tanto, es imprescindible que la persona directiva se asegure de que las personas integrantes de la junta decodifiquen la información, de una manera asertiva y comprensiva. De acuerdo con esto, la Unesco (2000) indica que:

Es necesario buscar espacios para aumentar la comprensión de lo que se está comunicando. Esto requiere la utilización de una diversidad de estrategias comunicacionales: diversidad de lenguajes para

transmitir un mismo mensaje, comunicaciones presenciales, gráficas y escritas, recordar que la comprensión supone también compromiso de acción (p. 16).

En la actualidad, se cuenta con muchas herramientas tecnológicas que permiten la fluidez en la comunicación, además de brindar seguimiento y evaluación de lo acordado por la junta. La Unesco (2000) señala que “el directivo debe definir cuáles son los indicadores pertinentes de calidad que le permitirán relevar información estratégica para retroalimentar la toma de decisiones, corregir o ratificar rumbos, acortar o atrasar plazos” (p. 26).

De acuerdo con lo anterior, Lussier y Achua

(2011) definen la comunicación como “el proceso de transmisión de información y significado. La verdadera comunicación se presenta sólo cuando todas las partes entienden el mensaje (la información) desde la misma perspectiva (el significado)” (p. 191).

Esta conceptualización demuestra que la comunicación es efectiva cuando todas las partes comprenden el mensaje y lo decodifican de la misma forma.

En un estudio desarrollado por Chen-Quesada y Ruiz-Chaves (2020) los directivos escolares manifestaron que existe una serie de habilidades que potencian la comunicación, las cuales se detallan en la Tabla 9.

Tabla 9
Habilidades para potenciar la comunicación

<p><i>La disposición para comunicar.</i> La disposición se refiere al ánimo, es decir, a la actitud o deseo de comunicar. Es una actitud entusiasta, segura, en calma, ordenada, colaboradora y comprensiva que manifiesta la persona directiva en las sesiones de trabajo con las juntas.</p>	<p><i>Conocimiento sobre lo que se resolverá.</i> Las personas directivas generan mucha seguridad en los miembros de la junta cuando conocen las normas, leyes, procesos académicos y otros que son necesarios para la atención y seguimiento de los temas por resolver.</p>
<p><i>Compromiso en la comunicación.</i> Es un tipo de acuerdo entre el directivo y los miembros de la junta en el cual se asumen ciertas responsabilidades con el fin de lograr los objetivos del centro. El compromiso en la comunicación se relaciona con el respeto y cumplimiento de las normas de buen oyente y hablante.</p>	<p><i>Confianza en la comunicación.</i> Uno de los aspectos fundamentales de la comunicación es la confianza que se genera en los otros cuando la persona directiva realiza lo que indican los proyectos, por medio del PAT, mediante las acciones o la gestión educativa. Además, la confianza se demuestra con la seguridad en el dominio y conocimiento de los procesos o procedimientos que se deben ejecutar, según las normativas y leyes para su aplicación. Por lo tanto, prepárese. Muchas veces las personas directivas están agobiadas por el trabajo, llamadas por atender, reuniones, papeleo y más papeleo.</p>
<p><i>Empatía en la comunicación.</i> La empatía es la habilidad de interpretar, de forma objetiva, el sentir del otro. Para lograr una verdadera empatía se necesita de una escucha activa que permita comprender lo que las personas dicen y sienten. Recuerde que si usted escucha y da reconocimiento a los miembros de la junta es muy probable que ellos lo escuchen a usted.</p>	<p><i>Toma de decisiones.</i> La comunicación es el medio para la toma de decisiones. Muchas veces a los miembros de la junta les parece muy complicado tomar decisiones, en especial cuando hay muchas necesidades que atender en poco tiempo. Por lo tanto, la persona directiva tiene que facilitar el proceso. Tómese las cosas con tranquilidad, puede dividir las sesiones en etapas, marche al ritmo de los miembros de la junta y realice pausas cuando se requiera.</p>

Inteligencia emocional y comunicación. La comunicación requiere de la inteligencia emocional. Todo directivo debe tomarse el tiempo para conocerse a sí mismo y en especial sus emociones, para saber cómo reaccionar ante situaciones que pueden ser hostiles. Muchas veces los desacuerdos entre el directivo y los miembros se dan porque no se reconocen los puntos de vista divergentes o convergentes.

Conciencia plena y comunicación. Tome conciencia plena de sus pensamientos en la comunicación, no se trata de hablar sin contenido y de forma desarticulada. Por eso, es importante prepararse para cada sesión, tener los materiales a la mano y organizar un esquema que presente los aspectos fundamentales y cómo están conectados. Mire a cada participante cuando exponga para que lea, por medio de sus gestos, si se comprende lo expuesto.

Escucha activa en la comunicación va más allá de escuchar, es necesario hacerles saber que se les escucha y entiende. Para esto, se recomienda parafrasear, es decir, resumir con sus propias palabras lo dicho por la persona miembro de la junta. Trate de no agregarle palabras o sus puntos de vista, ya que la idea principal es que usted comprenda lo dicho y que la otra persona se sienta escuchada. Esto no equivale a estar de acuerdo con ella, sino a tener una actitud abierta al entendimiento.

Fuente: adaptado y ampliado de Chen-Quesada y Ruiz-Chaves, 2020.

El diálogo permite identificar las diferencias, es probable que estas no sean tan grandes como las imaginan. Para Ury (1991), la atención de las emociones ayuda en la búsqueda de encuentros, “parece atractivo ignorar las emociones y concen-

trarse en el problema, pero esto no funciona. Las emociones negativas emergerán en forma de posiciones inflexibles” (p. 50). En la tabla No. 16 se amplía los requerimientos para comprender competencia de la comunicación.

Tabla 16
Requerimientos para la competencia de comunicación

Competencia prioritaria	Competencias requeridas	Habilidades manifestadas por las personas directivas que evidencian las competencias
Comunicación	Trabajo en equipo Resolución de problemas	Disposición Conocimiento Compromiso Confianza Empatía Toma de decisiones Inteligencia emocional Conciencia plena Escucha activa

Fuente: adaptado de Chen-Quesada y Ruiz-Chaves, 2020.

8.2. Caso que evidencia la competencia de comunicación

En la tabla No. 17 se presenta un caso que fue desarrollado por una persona directiva del Ministerio de Educación Pública en el Área Metropolitana. En este se pone en evidencia cómo se desarrolla la competencia de la comunicación desde un contexto práctico y se brindan algunas lecciones

aprendidas para resolver problemas de la cotidianidad, así como algunos factores de éxito que, desde esa situación concreta, pueden potenciar el desarrollo de la comunicación. Estos sirven de insumo para que cualquier otra persona directiva pueda ponerlos en práctica y mejorar el trabajo con la junta administrativa o de educación de su centro educativo.

Tabla 17
Caso que evidencia la competencia comunicación

Contexto del caso:	Descripción de la situación:
<p>En la primera década del siglo XXI, asumí la administración de una escuela pública y al estar en ese periodo de conocimiento y ajuste me di cuenta de que el proceso de la comunicación presentaba problemas, a lo interno con el manejo de la información y a lo externo con los padres de familia.</p>	<p>Se evidencia debilidad en el proceso de comunicación interna con las personas docentes, en cuanto al paso de información confiable. Problemática con el manejo de la comunicación asertiva con los padres de familia (docentes-familia)</p>
¿Cómo solucionó el caso?	
<p>1- Reunión con personal administrativo (asistente, secretaria) en la que se planteó la problemática de la comunicación con el personal. 2- Definición del responsable general de revisar y definir la información. 3- Se llevó a cabo un esquema o ABC de los pasos y responsables de la verificación del paso de la información. 4- Reunión general con el personal para dar a conocer el proceso para el paso de la información y, por ende, el mejoramiento del proceso de comunicación. 5- Puesta en marcha de la propuesta de paso de información confiable y asertiva en pro del mejoramiento de la comunicación institucional.</p>	
Con los padres de familia:	
<p>1- Reunión con docentes coordinadores de nivel en la que se les plantea la problemática del manejo de la información. 2- Lineamientos claros para presentar la administración de actas de atención a padres, circulares, recados y agendas de reunión para unificar criterios con la familia y, por ende, mejorar la comunicación confiable y asertiva. 3- Puesta en marcha de los acuerdos tomados.</p>	
Lecciones aprendidas:	Factores de éxito
<p>Existe compromiso por llevar a cabo mejoras en los procesos de comunicación. Tomar en cuenta a los involucrados Tomar en cuenta las capacidades de las personas colaboradoras Potenciar y motivar a las personas colaboradoras Planificación estratégica Tomar en cuenta a otros actores externos como apoyo.</p>	<p>Tomar en cuenta al personal y a todos los involucrados en la solución de problemas.</p>

Competencias complementarias del directivo destacadas en el caso:

Puesta en marcha de los acuerdos tomados.

Visión de la realidad

Trabajo en equipo

Participación de los involucrados

Delegación de funciones

Liderazgo

¿Cómo se puede aprender a desarrollar esta competencia?

1- Reunión con docentes coordinadores de nivel en la que se les plantea la problemática del manejo de la información.

2- Lineamientos claros para presentar la administración de actas de atención a padres, circulares, recados y agendas de reunión para unificar criterios para el manejo de la información con la familia y, por ende, mejorar la comunicación confiable y asertiva.

Preguntas generadoras sobre el caso

Desde su propia experiencia, reflexione la definición que usted tiene del concepto de comunicación.

¿Cómo se evidencia la comunicación en el caso anterior?

¿Cuáles experiencias ha vivido usted desde su práctica en las que se evidencie la comunicación en su centro educativo y con la junta?

¿Se pueden generar liderazgos compartidos en su relación con la junta?

De acuerdo con los procesos teóricos y prácticos de la comunicación de la Tabla 10, ¿cuáles se evidencian en el caso anterior?

Desde su propia realidad, ¿pone en práctica los procesos prácticos de la comunicación, anotados en la pregunta anterior?

Desde lo reflexionado, ¿mantiene la misma definición de comunicación? Se le invita a compararla con la que aparece en el apartado de conceptos básicos.

Fuente: elaboración propia con base División de Educación para el Trabajo (2018).

Con el ejemplo anterior y su experiencia con el trabajo de su junta y las preguntas del último apartado del caso, puede reflexionar acerca de una situación en la que

se evidencie la comunicación que usted tiene. Por lo tanto, se le invita a completar la siguiente plantilla para sistematizar y aprender más sobre esta competencia.

Contexto del caso:

Descripción de la situación:

¿Cómo solucionó el caso?

Lecciones aprendidas:

Factores de éxito

Competencias complementarias del directivo destacadas en la situación:

¿Cómo se puede aprender a desarrollar esta competencia?

8.3. Dinámicas sugeridas para fortalecer la competencia de comunicación como parte de la capacidad gerencial

En las tablas No. 18, No. 19 y No. 20 se presentan tres dinámicas sugeridas para fortalecer la competencia de comunicación con las juntas. Estas pretenden fomentar la comunicación, al construir juntos, motivar y organizar, siempre teniendo en cuenta los valores de cada uno.



Para más detalles acerca de la dinámica se le sugiere visitar:
<https://dinamicasgrupales.com.ar/dinamicas/presentacion/dinamica-la-pelota-preguntona/Psicología-y-Mente>
<https://www.userlike.com/es/blog/juegos-de-comunicacion>.

Tabla No. 18
Dinámica: La descripción

Objetivos: Fomentar la empatía, que se escuche objetivamente y con respeto. Desarrollar habilidades de comunicación oral.	Materiales requeridos: Objetos de la sala de reunión, una mesa, una silla, un pizarrón.
Descripción metodológica: Castillero (2020), menciona que una dinámica es un “conjunto de recursos, estrategias, métodos y técnicas utilizados con el propósito de lograr un objetivo determinado” (párr. 18), así que para lograr una buena comunicación se debe de fomentar la escucha activa. Un integrante de la junta debe describir un objeto de la sala de reunión, este puede ser una mesa, una silla, el pizarrón o lo que desee. Los demás miembros de la junta y la persona directiva escuchan atentamente, sin interrumpir la descripción. En la descripción el miembro de la junta debe decidir cualidades que no tiene el objeto o cambiar algunas que tiene. Por ejemplo: se describirá la mesa y se puede afirmar que es redonda, aunque sea cuadrada o se puede afirmar que es blanca cuando es café. Los demás escuchan atentamente y al final de su descripción pueden decir cosas que estuvieron mal.	
Consideraciones generales: Trabajar esta dinámica en silencio para escuchar bien la descripción del miembro de la junta que está participando.	Reflexiones: Cuando hay mucho ruido a las personas les cuesta comunicarse bien, a esto se debe la importancia de prestar atención al que está hablando y activar la memoria. El respeto de escuchar sin interrumpir es una habilidad positiva en la comunicación.
Cierre: Es una actividad para reflexionar entre todas las personas, no interrumpir a quien habla es una forma de mostrar respeto.	

Tabla No. 19
Dinámica: Un poco sobre mí.

<p>Objetivo: Poner a prueba habilidades comunicativas. Propiciar la escucha activa.</p>	<p>Duración: La actividad puede durar 15 minutos, según la cantidad de miembros de la junta que estén presentes.</p>
<p>Descripción metodológica: Se inicia la actividad con un miembro de la junta, este habla de sí mismo en una pequeña presentación en la que expone alguna fortaleza, habilidad o cualidad que tenga, por ejemplo: mi nombre es Karol, vivo en Heredia y mi mayor cualidad es ser ordenada. Seguidamente, se menciona una cualidad, habilidad o fortaleza de alguien más que esté participando, por ejemplo: ella es María y una habilidad que tiene es ser muy responsable en su trabajo. María será la siguiente, se presenta, dice una fortaleza, habilidad o cualidad que tenga y la de un integrante del grupo y así lo hacemos con todas las personas participantes de la actividad, sin repetir. Lo ideal es que se tome a todo el grupo en cuenta, esto incluye a la persona directiva, tanto en su presentación como en las menciones individuales.</p>	
<p>Consideraciones generales: Tomar en cuenta para esta actividad la buena disposición de las personas participantes, cuanto más cómodas se sientan es más fluida la presentación.</p>	<p>Reflexiones: Fomentar el hábito de decir cosas positivas, eso ayuda a potenciar las habilidades del otro.</p>
<p>Cierre: En esta actividad es muy importante el cierre por parte de la persona directiva, quien destaca las habilidades, fortalezas y cualidades de los miembros de la junta. En muchas ocasiones, por falta de tiempo, se conoce poco al equipo de trabajo, si los miembros de la junta se comunicaron de manera clara en sus presentaciones, esto es un buen aporte para reforzar ciertas áreas del grupo.</p>	

Fuente: adaptado de Dinámicas grupales (2016).

Tabla No. 20
Dinámica: El artista.

Objetivo: Impulsar la comunicación creativa y asertiva.	Materiales requeridos: Bolsa oscura con objetos diferentes, por ejemplo: bola, peine, libreta, labial, grapadora, hojas en blanco, lápiz, borrador, lapicero, marcadores, etc.
Descripción metodológica: Kayly (2018), menciona que la comunicación es esencial para la vida, y todo será más fácil si te comunicas bien, ella expone diferentes dinámicas para fomentar la comunicación y de estas se toma y modifica la dinámica llamada "El Malentendido"; para ello, los miembros de la junta deben formar parejas y sentarse de espaldas. La persona directiva acerca la bolsa que tiene diferentes objetos a las parejas que están de espaldas, una por pareja toma un artículo, sin que la que está a su espalda lo vea y a la otra se le entrega una hoja en blanco con lápices o marcadores. Posteriormente, quien tomó el artículo empieza a describirlo, la pareja que está en su espalda lo debe dibujar según los rasgos que le dé quien tiene el objeto, la forma de comunicarse debe ser clara y quien dibuja debe estar atento solo al compañero, sin que interfiera el ruido de las otras parejas.	
Consideraciones generales: Se debe llevar a cabo esta actividad en un lugar con espacio para que las parejas puedan estar sentadas de espalda cómodamente.	Reflexiones: En ocasiones, el ruido no permite una comunicación correcta y esto se convierte en un generador de conflictos.
Cierre: Se cierra esta actividad de dos formas: la primera puede ser con un conversatorio sobre la dificultad de escuchar al compañero que tenía en la espalda y entender claro lo que decía. Esta actividad permite que los miembros de la junta tomen conciencia de que muchas veces interpretamos mal la información, por lo que hay que hacer esfuerzos por mejorarla.	

Fuente: adaptado de Kayly, 2018.

8.4. Considerandos desde la gestión para el trabajo con la junta desde la competencia comunicación

Las sesiones de trabajo (ordinarias o extraordinarias) con la junta son los espacios necesarios para la ejecución del PAT. La Unesco (2000) realiza una serie de recomendaciones muy valiosas para el desarrollo de las reuniones, estas se han adaptado al contexto de las sesiones de trabajo con las juntas.

- **La comunicación oral es fundamental:** se debe considerar que la comunicación oral es clave para el entendimiento de las personas miembros de junta, por lo que para lograr el éxito de esta debe combinarse también con la escritura, el mensaje visual, entre otros.
- **Las reuniones de junta son espacios formales:** Las reuniones requieren preparación, por lo tanto, deben prepararse y conducirse



cuidadosamente. Para esto, se recomienda contar con un espacio específico para su realización.

- **El uso del tiempo es fundamental:** debe clarificarse y ser conocido antes de la reunión, cuánto durará, anotando una hora de inicio y cierre.
- **Definir el objetivo y la agenda de la reunión:** debe elaborarse una agenda, anotando para qué se reúne y los principales puntos para la

misma, y ser conocida en la convocatoria que se realiza; esta debe enviarse con suficiente antelación para que todas las personas lo incluyan en sus itinerarios.

- **Se debe conocer quién es cada miembro de junta:** la junta está estructurada según su Reglamento. Es importante que el directivo conozca los perfiles de cada uno de los miembros, con el fin de establecer la mejor estrategia de comunicación.



- **Contar un espacio y las condiciones óptimas para la reunión:** Es responsabilidad de la persona directiva facilitar un espacio dentro del centro educativo que sea cómodo, accesible, privado y adecuado para la reunión, de modo que se generen las condiciones óptimas para ello.
- **Cada miembro de junta debe tener claro su rol:** las personas que participan en la junta deben saber su rol: Presidente, Secretario, etc, de modo que lo ponga en práctica.
- **Respetar la agenda:** es necesario abordar lo planificado, sin imprevistos o asuntos no coordinados de previo, de modo que no olvide el objetivo de esta.
- **La finalización de la reunión debe ser el cierre del acto comunicativo:** debe realizarse una conclusión de los principales puntos y acuerdo tratados; verificar el acta, entre otros.

NEGOCIACIÓN





9. COMPETENCIA DE NEGOCIACIÓN

9.1. Conceptos básicos de la negociación

9.1.1. El conflicto

El trabajo de conducir un centro educativo es siempre un reto para la persona directiva, en especial porque se trabaja con otros seres humanos y la diversidad es parte de la convivencia diaria. Las relaciones entre los integrantes de las juntas y la persona directiva no son ajenas a los conflictos, por lo que la negociación desempeña un papel importante para resolverlos.

Por lo tanto, interesa analizar en primera instancia qué se entiende por conflicto, ya que esto permite observar la posición desde donde se mira. Existen dos posiciones sobre el conflicto, la primera tiene que ver con los antagonismos entre las partes por la lucha de poder y la segunda tiene que ver con conceptualizar el conflicto como una oportunidad para el aprendizaje.

La primera posición conceptualiza el conflicto como lo presenta Silva (2008) “una situación social en la que un mínimo de dos partes pugna, al mismo tiempo, por ocupar el mismo espacio, poseer el mismo objeto, desempeñar papeles incompatibles, defender ideas opuestas o utilizar medios que se excluyen mutuamente” (p. 31).

El trabajo de conducir un centro educativo es siempre un reto para la persona directiva, porque se trabaja con otros seres humanos y la diversidad es parte de la convivencia diaria.

Esta conceptualización define el conflicto como la pugna entre las partes para obtener un mismo objeto (tangibles o intangibles) hay un perdedor y un ganador. Existen factores personales que pueden influir en que las personas actúen de esta manera. Por lo tanto, es necesario primero conocerse a sí mismo, a quienes están involucrados, el puesto o el lugar que desempeñan y la influencia que tienen en el grupo. Si no se tiene conocimiento del rol y de los intereses y necesidades del grupo es muy posible que se incrementen los niveles de conflicto y que se formulen soluciones poco efectivas.

Las soluciones poco competentes pueden provocar que el conflicto se vuelva a manifestar en cualquier momento. Muchas veces se ataca a las personas y no al problema. Esto genera confusión y agotamiento, terminan sin saber qué hacer. Además, el conflicto puede trascender a otras personas

ajenas que no aportan, se ataca de nuevo a la persona y no al problema, por lo que se entra en una escalada de conflicto.

La escalada de conflicto consiste en dar un ataque, después recibir un contrataque y

así hasta llegar a la violencia extrema. Por lo tanto, es necesario presentar algunos enfoques poco efectivos para entenderlos y tomar conciencia de sus implicaciones, obsérvese la Tabla 21.

Tabla 21
Enfoques para atender el conflicto

Enfoque de la conquista. Se entiende como una pugna para ganar, la meta es la conquista y debilitar al otro, siempre hay una percepción de que hay un perdedor. Las relaciones en este enfoque se debilitan y lo que interesa es tener la razón.

Enfoque de la evitación. Se finge que el conflicto no existe y se justifica. Con este enfoque no hay crecimiento personal, se pospone el conflicto y no se aclara nada.

Enfoque del regateo. Ve el conflicto como una mercancía en la que se entra en un juego de demandas e intereses, se regatea el precio más alto para que se baje o se dé el mínimo. Este enfoque se centra en el más y menos y se pide más, al final nadie queda satisfecho.

Enfoque de las curitas. Se inclina por la solución más rápida con tal de salir del conflicto. Este enfoque da la ilusión de que los problemas han sido tratados, sin embargo, el conflicto empeora y elimina la confianza para resolver problemas.

Enfoque de jugadas de un rol. El rol o papel *statu quo* es promovido por el miedo a perder la protección que le brinda su rol. Por ejemplo, el que manda soy yo, el director o el presidente, etc. Este enfoque crea relaciones desfavorables, injustas y restringe la posibilidad de solucionar el problema.

Fuente: elaboración propia.

Lo que se busca es potenciar la competencia de negociación, por lo tanto, interesa darle otro significado al concepto de conflicto, que permita llevar a cabo ajustes para el equilibrio y verlo como una oportunidad para crecer y aprender a solucionar problemas.

De esta manera, se puede conceptualizar el conflicto como una discordancia entre los elementos de un sistema, que provoca un desbalance y genera cambio. Es una oportunidad para enfrentar la situación y promover una solución. El conflicto permite un nuevo equilibrio y es la oportunidad para generar el cambio en la cultura organizacional y comprender que el uso de fuerzas opuestas genera la producción de alternativas; por lo que la conducción correcta de los conflictos permite que se obtengan resultados productivos y constructivos.

El grado de desarrollo de una institución educativa dependerá de las competencias que desarrollen las personas directivas en el momento de enfrentar los conflictos. Es por esto que **la competencia de la negociación es una excelente oportunidad para generar acuerdos en los que el criterio sea ganar-ganar, sobre todo para la comunidad educativa, ya sea personal docente, administrativos, estudiantes, comunidad familiar y organismos de apoyo que conforman el centro.**

9.1.2. La negociación

Se conceptualiza como un mecanismo por el cual dos o más involucrados, previo reconocimiento de sus divergencias, dialogan directamente y deciden llegar a un acuerdo o acuerdos. La negociación es un mecanismo o un proceso que implica pasos para lograr acuerdos. La comunicación desempeña un papel importante en todo el proceso.

Negociación.

Mecanismo por el cual dos o más involucrados, previo reconocimiento de sus divergencias, dialogan directamente y deciden llegar a un acuerdo o acuerdos.

9.1.3. Composición de la negociación

1. **Definición del problema.** “El facilitador debe establecer las reglas del diálogo. Por ejemplo: les puede decir, primero cada uno tendrá la oportunidad de explicar su punto de vista, mientras que los otros escuchan. Segundo, juntos identificamos los problemas concretos a resolver y tercero trabajaremos en la búsqueda de soluciones satisfactorias a estos problemas” (Lederach, 1996. p. 83).

Es importante que cada una de las personas participantes brinde sus puntos de vista sobre cómo definen el problema. La escucha activa desempeña un papel fundamental en esta fase porque cada uno debe prestar atención sobre cómo se interpreta.

En caso de que la persona directiva sea la facilitadora entre las partes debe anotar los elementos esenciales que ha manifestado cada una.

Refiérase al problema y no a las personas. Para esto es necesario definirlo y comprenderlo, se debe hacer un análisis de las causas y un acopio de la información.

2. **Plan de acción.** Debe definir cuáles aspectos se pueden negociar y cuáles no. Se pueden ordenar los problemas por prioridad, centrar la atención en un asunto a la vez y proponer soluciones. Durante esta fase se debe seguir creando un ambiente de respeto y confianza.

Además, se debe recordar que para que haya una buena negociación todos los involucrados deben participar voluntariamente, no se puede continuar si una de las personas participantes no quiere seguir con el proceso.

3. **Los acuerdos.** El rol del facilitador (puede ser la persona directiva o el presidente de la junta o a quien se le designe) es velar porque el acuerdo sea claro, prudente y realista, así como asegurarse de que lo entiendan de la misma manera. Lederach (1996), recomienda:
 - a. Resumir el acuerdo punto por punto.
 - b. Poner el acuerdo por escrito. Los acuerdos que no se escriben suelen olvidarse, no tomarse en serio, o malentenderse. Hay que especificarlo todo claramente, en términos de quién, qué, cuándo, y dónde. Se recomienda que cada persona lea también lo redactado, y que lo apruebe (pp. 90-91).

9.1.4. Elementos que potencian la competencia de la negociación

Las personas directivas desempeñan un papel clave en el desarrollo de cada una de las sesiones de trabajo que realiza con la junta en pro del bienestar de la comunidad educativa. Para desarrollar esta competencia se recomienda:

Figura 10
Elementos que potencian la competencia negociación

El éxito de una persona en las negociaciones depende de un entendimiento preciso, según Budjac (2011) La utilización de su tipo de personalidad único, su estilo de interacción, así como de una percepción adecuada y la comprensión de la personalidad y estilo de la persona. (p.73) No es cuestión de “minimizar el problema o pasarlo por alto” sino de darle la importancia que corresponde.

No se puede negociar desde las emociones negativas, cuando las emociones están fuera de control la comunicación deja de ser asertiva. Tómese el tiempo para reunirse con los participantes de forma individual para que desahogue sus sentimientos antes de reunir a todo juntos. La comunicación asertiva impide la manipulación de las emociones que muchas veces surgen como parte del conflicto.



Los involucrados no deben verse como enemigos sino como colaboradores que tienen un problema por resolver. Se esfuerzan en atacar el problema, no a la persona, a esto Lederach (1996) le denomina “desacuerdo responsable”.

Enfocar el problema en términos concretos, manejables, y no en personalismos ni en generalizaciones.

Fuente: elaboración propia.

En un estudio desarrollado por Chen-Quezada y Ruiz-Chaves (2020) los directivos escolares manifestaron que existe una serie de competencias requeridas y habilidades que potencian la negociación (ver Tabla 13).

Entre las competencias requeridas que potencian la negociación están la comunicación, el trabajo en equipo, la anticipación y

el liderazgo. La persona directiva debe ser consciente de que la negociación requiere de estas competencias. Sin comunicación no hay negociación. Las sesiones de trabajo efectivo con la junta están orientadas al trabajo equipo. La anticipación permite ver las circunstancias actuales y tener proyección en acciones futuras, es decir, tener una clara visión del problema y se pueden

anticipar soluciones acertadas. Liderar un centro educativo implica desarrollar y afinar la competencia de la negociación y valorar cuándo se debe aplicar.

Por último, la competencia de la negociación implica una serie de habilidades que deben tomar en cuenta las personas directivas, estas se detallan en la Tabla 22.

Tabla 22
Requerimientos para la competencia de la negociación

Competencia prioritaria	Competencias requeridas	Habilidades manifestadas por las personas directivas que evidencian la competencia
Negociación	Comunicación	Toma de decisiones
	Trabajo en equipo	Disposición
	Liderazgo	Creatividad
	Anticipación	Honestidad
		Compromiso

Fuente: adaptado de Chen-Quesada y Ruiz-Chaves, 2020.

9.2. Caso que evidencia la competencia de la negociación

En la Tabla No. 23 se muestra un caso fue desarrollado por una persona directiva del Ministerio de Educación Pública en el Área Metropolitana. En este se pone en evidencia cómo se desarrolla la negociación desde un contexto práctico y se brindan

algunas lecciones aprendidas para resolver problemas de la cotidianidad, además de algunos factores de éxito que, desde esa situación concreta, pueden potenciar el desarrollo de la comunicación. Estos sirven de insumo para que cualquier otra persona directiva pueda ponerlos en práctica y mejorar el trabajo con la junta administrativa o de educación de su centro educativo.

Tabla 23
Caso que evidencia la competencia negociación

Contexto del caso:

Recién llegado a una escuela en la que me nombraron director 3, tuve que nombrar un miembro más de la junta, ya que la persona que ocupaba ese cargo había renunciado. Al indagar en el personal me sugirieron a una persona y se llevó a cabo el nombramiento. Los miembros de tenían muchos años de pertenecer a esta junta, solo había un hombre, las demás eran mujeres, se puede calificar como buena.

Descripción de la situación:

Al cabo de unos tres meses de trabajar con esta junta noté que la nueva persona tenía un carácter muy fuerte, dominante y manipulador, con estudios universitarios, lo que le facilitaba manipular a las demás personas, quienes solo tenían la educación primaria. La parte positiva de esta persona es que era muy ordenada en cuanto al manejo de documentación y estados financieros, por lo que la junta estaba fraccionada. En una de las reuniones las cosas se salieron de control entre el varón del grupo y la persona que estaba generando la situación problemática, quien ya ocupaba la presidencia en la junta. Se gritaron porque el señor reclamaba que la presidenta no escuchaba y que solo prevalecía su opinión, la señora abandonó la reunión llorando y las demás mujeres la siguieron para consolarla. A partir de esto todo fue un caos, fueron días muy duros porque las mujeres me decían que yo no defendí a la presidenta ante la supuesta agresión del caballero. Hicieron escritos a la supervisión y regional quejándose de la situación y de mi supuesta mala actuación en el caso.

¿Cómo solucionó el caso?

Busqué a cada uno de los miembros de la junta en sus casas, conversamos largo rato y les recordé el objetivo principal de su nombramiento que es el bienestar de la institución y, por ende, el de los niños. Les dije que teníamos que dejar a un lado lo personal y enfocarnos en el bienestar de la institución y del equipo de trabajo, no fue fácil que se volvieran a reunir, ya que ponían como requisito la renuncia del varón a lo que este no estaba dispuesto. Después de tanto conversar logré que se reunieran al llevar a la directora regional para tomar una posición en el asunto. La reunión se llevó a cabo en un ambiente muy tenso. En esta reunión el caballero pidió disculpas, sin embargo, las no fueron aceptadas por la presidenta, es decir, no se podían comunicar. Con el panorama tan tenso y difícil me reuní con los demás miembros y negociamos que yo solicitaría a la presidenta y al caballero la renuncia y que reestructuraríamos la junta, los demás lo aceptaron. Al final resultó mi propuesta, estas personas me presentaron sus cartas de renuncia y reestructuramos la junta.

Lecciones aprendidas:

Ante casos como estos no se debe postergar la intervención pronta y oportuna del directivo para que las cosas no se salgan de contexto

Factores de éxito

Mantener la calma
Tomar decisiones
Asertividad

Competencias complementarias del directivo destacadas en el caso:

Toma de decisiones
Inteligencia emocional.

¿Cómo se puede aprender a desarrollar esta competencia?

Es un asunto de disposición y que, de igual manera, se adquiere con la práctica.

Preguntas generadoras sobre el caso

Desde su propia experiencia, reflexione la definición que usted tiene del concepto de negociación.

¿Cómo se evidencia la negociación en el caso anterior?

¿De qué otra forma usted negociaría la situación anterior?

¿Cuáles experiencias ha vivido usted desde su práctica en las que se evidencie la negociación en su centro educativo y con la junta?

¿Se pueden generar liderazgos compartidos desde la negociación en su relación con la junta?

De acuerdo con los procesos teóricos y prácticos de la negociación de la Tabla 13 ¿cuáles se evidencian en el caso anterior?

Desde su propia realidad, ¿pone en práctica los procesos prácticos de negociación, anotados en la pregunta anterior?

Desde lo reflexionado, ¿mantiene la misma definición de negociación? Se le invita a compararla con la que aparece en el apartado de conceptos básicos.

Fuente: elaboración propia con base División de Educación para el Trabajo (2018).

Con el ejemplo brindado, su experiencia con el trabajo de su junta y las preguntas del último apartado del caso puede reflexionar acerca de una situación en la

que se evidencie la negociación que usted tiene, por lo que se le invita a completar la siguiente plantilla para sistematizar y aprender más sobre esta competencia.

Contexto del caso:

Descripción de la situación:

¿Cómo solucionó el caso?

Lecciones aprendidas:

Factores de éxito

Competencias complementarias del directivo destacadas en la situación:

¿Cómo se puede aprender a desarrollar esta competencia?



Para más detalles acerca de la dinámica se le sugiere visitar:
<https://dinamicasgrupales.com.ar/dinamicas/negociacion/dinamica-cinco-destinos/>



9.3. Dinámicas sugeridas para fortalecer la competencia de negociación como parte de la capacidad gerencial

En las tablas No. 24, No. 25 y No. 26 se presentan tres dinámicas sugeridas para fortalecer la competencia de *negociación* con las juntas. Estas pretenden fomentar la negociación, al construir juntos, motivar y organizar, siempre teniendo en cuenta los valores de cada uno.

Tabla No. 24
Dinámica: El viaje

<p>Objetivo: Practica la sana discusión y el convencimiento.</p>	<p>Materiales requeridos: Hojas rayadas. Lapiceros.</p>
<p>Descripción metodológica: Las personas miembros de la junta tienen la oportunidad de hacer un viaje a diferentes instituciones o centros educativos del todo el país, eso les comunica la persona directiva, por lo que cada uno debe pensar en cinco lugares que no conoce para llevar a cabo ese viaje, tienen dos minutos para elaborar la lista. El siguiente paso para el viaje es formar parejas al azar y decidir en 2 minutos una única lista con seis destinos para el viaje. En este paso se unirán dos parejas, así que quedan grupos de cuatro personas y en 5 minutos deben elegir una única lista con cinco destinos para el viaje. Se debe aclarar que si no se llega a un acuerdo el viaje se perderá.</p>	
<p>Consideraciones generales: Esta dinámica se lleva a cabo en 15 minutos, pero el tiempo de cierre es un espacio para analizar el proceso, ya que la negociación es fundamental en todo equipo de trabajo. Por eso, es importante contar con unos minutos extra por si lo requiere este último punto.</p>	<p>Reflexiones: Qué es peor para el equipo, ¿no conocer ningún destino o conocer algunos?</p>
<p>Cierre: Se termina con un conversatorio en el que se puedan discutir las siguientes preguntas: Para los que no acordaron una única lista, ¿les hubiera gustado llegar a un acuerdo? Para los que llegaron a un acuerdo, ¿cómo lo lograron?, ¿por qué creen que pudieron conseguirlo?</p>	

Fuente: adaptado de Dinámicas grupales, 2016.

Tabla No. 25
Dinámica: El rompecabezas

Objetivos: Ejercitar la negociación en situaciones de máxima presión.	Materiales requeridos: rompecabezas ya sean comprados o elaborados por el mismo grupo, estos deben ser iguales.
---	--

Fomentar el alcance de objetivos personales y grupales.

Descripción metodológica: Se divide el grupo en dos o tres partes iguales, se le entrega a cada grupo un rompecabezas, se les indica que tienen un tiempo estipulado de máximo 10 minutos para resolverlo. La dificultad está en que las piezas están intercambiadas así que a cada grupo le van a sobrar y a faltar piezas. Deben negociar el intercambio y recuperar la pieza que les falta para alcanzar el objetivo.	
--	--

Consideraciones generales: Se debe llevar a cabo la dinámica en un lugar con una mesa amplia para que cada equipo tenga su espacio para trabajar el rompecabezas.	Reflexiones: Como es necesario intercambiar piezas es posible que si un grupo alcanza el objetivo también lo logre otro. Además, en ningún momento se habló de competir entre los equipos.
---	--

Cierre: Esta actividad puede concluir con algunas preguntas por parte de la persona directiva sobre: ¿Cuán difícil es alcanzar un objetivo cuando no depende de uno mismo? ¿No debería ser más fácil el logro de objetivos cuando hay más personas colaborando? Esto puede ser un tema para pensar en los siguientes días mientras llega el momento de la próxima reunión.	
--	--

Fuente: adaptado de Dinámicas grupales, 2016.

Tabla No. 26
Dinámica: La resolución.

<p>Objetivo: Aprender acerca de la resolución de conflictos.</p>	<p>Materiales requeridos: Hojas en blanco. Lapiceros.</p>
<p>Descripción metodológica: Los miembros de la junta se dividen en dos equipos. Un equipo debe tomar hojas en blanco y lapiceros y anotar la forma en que se puede resolver la situación que se expondrá más adelante, el otro grupo no debe anotar nada. La persona directiva expone una situación que se debe resolver. Cada grupo debe pensar la mejor forma de resolver esa situación que la persona directiva expuso. Por ejemplo: la situación por resolver es a quién le corresponde ordenar un espacio en el que se hizo una actividad escolar. Entre los pasos se puede enumerar: 1- Hablar con las personas que hacen la actividad, los maestros. 2- Pedir ayuda a los niños del grado que estuvieron en esa actividad. 3- Pedir ayuda a los padres que estuvieron presentes. 4- Hacer una reunión con los maestros y hacer un plan para cada actividad. 5- La persona encargada debe exponer en forma clara, seria, con un tono mesurado y ser asertivo en lo que pide. Al final cada grupo escoge a una persona y esta expone su método sobre cómo se puede resolver la situación que planteó la persona directiva al inicio.</p>	
<p>Consideraciones generales: Escoger la mejor forma para la resolución de problemas en esta situación que se planteó puede resultar beneficioso para el grupo que lo anotó todo, ya que no se les olvidará nada. En una negociación es importante anotar las cosas punto por punto, ya que si no se hace se pueden olvidar cosas y no tomarse con seriedad el tema resuelto.</p>	<p>Reflexiones: Enfrentar los conflictos es un tema diario, lo importante es la capacidad de enfrentarlos de la mejor manera.</p>
<p>Cierre: Se hace un conversatorio sobre cómo fue exponer para el grupo que anotó todo el proceso y cómo fue para el que no pudo anotar, si encontraron alguna estrategia para no olvidar los puntos más importantes. Es importante tener siempre un acuerdo por escrito, lo más claro posible.</p>	

Fuente: adaptado de Hansen, 2017.

9.4. Considerandos desde la gestión para el trabajo con la junta desde la competencia negociación

- **Adopte un enfoque proactivo:** en el trabajo con la junta es necesario que la persona directiva adopte un enfoque propositivo, es decir, ser proactivo en los diferentes proyectos previstos en el PAT. De modo que proponga las situaciones perentorias y negocie con los miembros.
- **Disposición para negociar:** no se puede negociar si no hay interés por encontrar soluciones a los problemas o conflictos que plantea la administración conjunta de un centro educativo. La disposición para negociar implica tomar tiempo para prepararse, mejorar la comunicación y buscar puntos de encuentro entre todos.
- **Creatividad para proponer soluciones:** si se tienen contextos en los





que se busca crear soluciones, la creatividad surgirá, por lo que se debe invitar a generar soluciones compartidas a todos los miembros de la junta. De acuerdo con Lederach (1996) cuando se logra que las personas “reflexionen sobre el problema desde el punto de vista del otro, lo más seguro es que sus percepciones de la situación se ampliarán y que serán más flexibles en sus exigencias” (p. 154).

- **Prepárese para cometer errores.** En los procesos de negociación, como en la vida laboral, se pueden cometer errores. De modo que en el trabajo con la junta es algo que puede suceder, cuando pase no satanice, sea proactivo y busque soluciones que involucren a toda la junta, como equipo.
- **Honestidad y compromiso:** sea transparente en su actuar y demuestre confianza a los miembros de la junta. En los procesos de negociación, los gerentes educativos parten de la buena fe para resolver la situación. Todo proceso de negociación o una actitud negociadora requiere que sea una persona consultiva, persistente, tranquila, constructiva y observadora.
- **Promueva el liderazgo compartido:** recuerde que en el trabajo con la junta la persona directiva tiene voz, pero no voto, por lo que puede promover que haya liderazgo compartido entre los miembros. Este es un buen punto para el proceso de negociación.

DELEGACIÓN





10. COMPETENCIA DELEGACIÓN

10.1. Conceptos básicos de la delegación

Una competencia vinculada con las personas directivas es la delegación, por lo que es una de las posibilidades que se deben generar desde un liderazgo compartido. Para el caso de este módulo de aprendizaje, es importante que las personas directivas puedan delegar en los miembros de juntas la coordinación de proyectos del centro educativo, no solo porque esta es la instancia tomadora de decisiones, sino porque debido al rol de la persona directiva se deben atender múltiples tareas.

De acuerdo con la Unesco (2000) la delegación:

Es otorgar a un colaborador -individual o grupal- de forma temporaria o permanente, la autoridad necesaria para tratar y decidir, con el encuadre explicitado y dentro de un ámbito preciso, haciéndolo/s responsable/s de los resultados de esa acción. Delegar hoy día no se relaciona con dar órdenes, imponer organigramas o proyectos. Supone acrecentar la cultura profesionalizante, una cultura ligada a la misión institucional con vistas a lograr los resultados que se esperan, aumentando la textura democrática cotidiana, para generar un nivel superior de profesionalismo con mayor compromiso, conocimiento y logros. La delegación es una práctica que significa dar, transferir u otorgar poder (p. 12).

Según lo propuesto por la Unesco en el contexto de la relación persona directiva-junta, es necesario colaborar con la profesionali-

Aprender y desarrollar la competencia de la delegación
es una meta que debe perseguir toda persona directiva que pretenda dirigir con eficiencia en la actualidad.

zación de esta última, de modo que asuma la cultura y misión institucional para que se evidencie mayor compromiso de los miembros y que, de forma coordinada, trabaje para los objetivos establecidos en el PAT.

Esta competencia, al igual que las anteriores, es necesaria, ya que la persona directiva debe atender múltiples actividades, de modo que no puede ser la única responsable de los proyectos del centro, además de las actividades vinculadas con el ámbito académico que debe atender. **La persona que practique la delegación no se verá como la que todo lo hace y todo lo concentra, sino que muestra trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, entre otros.**

La persona directiva que no practique la delegación tendrá dificultades para el cumplimiento de las metas institucionales, dado que la cantidad de tareas le podría consumir su tiempo. Por esto, el trabajo efectivo con la junta es necesario en los esquemas de la gestión directiva moderna, como se muestra en la Figura 11.

Figura 11



Fuente: Unesco, 2000.

10.1.1. ¿Qué se necesita para que una persona directiva pueda delegar?

Delegar es una acción que, en el contexto del trabajo efectivo con las juntas, requiere del establecimiento de objetivos claros y, a la vez, permitir la utilización de recursos para que otros miembros puedan llevar a cabo las actividades del proyecto.

Para que exista delegación no basta con indicar qué se debe hacer de una manera específica. Es necesario acompañar a la junta para que esta escoja la forma de lograr el objetivo del proyecto. Para que una

persona directiva pueda delegar requiere de un conocimiento de quiénes conforman el equipo de la junta, sus potencialidades, habilidades y experticias para que asigne liderazgos compartidos en la ejecución de proyectos. Además, se necesita de un acompañamiento en el proceso sin que sea el *todólogo* para solucionar.

Es importante señalar que delegar no es sinónimo de participación, sino que va más allá. Es necesario hacerlos responsables y conscientes de la importancia de las labores que se deben cumplir, obsérvese la tabla 27.

Tabla 27
Diferencias entre delegar y participar

Delegar	Participar
<ul style="list-style-type: none"> • Delegar es darle a otro la facultad de decidir o de llevar a cabo una tarea con responsabilidad. • En la delegación se <i>decide</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación es posibilitar a alguien su colaboración en la toma de decisiones • En la participación se <i>colabora</i>.
<p>Por ejemplo: El PAT tiene programada la construcción de una nueva batería sanitaria, por lo que se le pide a la persona secretaria de la junta que lidere ese proceso y se establecen metas, fechas, reuniones de seguimiento, entre otros (se está delegando). Al invitar a la misma persona secretaria de junta a una reunión para analizar los pros y contras de ese proyecto de contratación en el que se tiene que elegir entre una u otra empresa se está dando participación.</p>	

Fuente: UNESCO (2000).

Ventajas de la delegación

El desarrollo de la competencia de delegación, de acuerdo con la Unesco (2000) “integra en sí mismas la gestión y el liderazgo reuniendo en su realización los propósitos, los valores, la pasión, y la imaginación con los objetivos, con las estrategias de búsqueda de eficacia” (p. 28). La implementación de esta competencia por parte de la persona directiva genera un valor añadido para el trabajo con la junta y para el centro educativo. Algunas ventajas son:

- Permite el trabajo en equipo, por lo que la persona directiva puede atender otros ámbitos de acción estratégicos.

- Aporta conocimiento de las habilidades de los participantes.
- Permite capacitar a las personas miembros de junta para continuar el trabajo durante la ausencia de la persona directiva.
- Colaborar en la creación de liderazgos compartidos.
- Incrementa el logro de los objetivos del PAT.

Por otro lado, Unesco (2000) presenta otra tipología de ventajas asociadas con la delegación que se indican en la Tabla 28.

Tabla 28.
Ventajas de la delegación según participante del proceso

Para las organizaciones:	Para los delegatarios:
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalece las fuerzas que impulsan el cambio. • Se centra en la calidad de los procesos. • Trabaja por resultados. • Ofrece más respuestas y decisiones cercanas a los problemas. • Forma en el presente personas con una capacitación en el futuro. • Forma al acumular conocimiento sobre los problemas específicos de la institución. • Fortalece extensas redes de trabajo de personas con capacidad de respuesta lúcida e instantánea. • Focaliza la misión y los objetivos estratégicos con mayor cantidad de integrantes. • Incorpora una visión más sistémica de la organización. • Simplifica las estructuras. • Propicia el desarrollo de iniciativas. • Domina mejor el tiempo entre demanda y solución de situaciones problemáticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta los niveles de autonomía. • Mejora la valoración de su aporte. • Fortalece sus competencias. • Forma en la acción con reflexión. • Eleva la autoestima. • Reconoce su poder como productor de conocimiento. • Amplía la participación efectiva en nuevos temas, ámbitos y niveles.
Para quien delega:	
<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta el tiempo para tomar mejores decisiones. • Amplía el espacio para reflexionar sobre la globalidad de la misión de la entidad. • Puede atender y estudiar las perspectivas y tendencias del mediano y del largo plazo. • Puede continuar generando datos válidos sobre las cuestiones fundamentales y conocimiento sobre la organización. • Puede liderar y generar sentido para alentar la toma de decisiones, válidas, útiles e informadas, por los múltiples actores. • Puede proyectar, anticipar y evaluar en mejores condiciones 	

Fuente: adaptado de Unesco, 2000.

Por último, es importante considerar cuáles actividades debe delegar la persona directiva. Al respecto, se debe señalar que el papel de la persona directiva es en calidad de invitado con derecho a voz, pero no a voto, sin embargo, en la práctica, la mayoría de las veces es quien la lidera. Por lo tanto, es importante acotar las funciones de cada miembro y que las responsabilidades sean claras. Parafraseando a la Unesco (2000) existen tareas o actividades que son *delegables* porque son funciones propias de la junta, entre estas están:

1. Actividades que son parte del ámbito laboral de los miembros de junta. Por ejemplo, si un miembro es albañil y se deben llevar a cabo reparaciones, indicarle que se encargue del proceso para búsqueda de oferentes, facturas proforma, etc. Existen actividades que se le puede delegar por el conocimiento de esa persona.
2. Actividades que por su necesidad implica la toma rápida de decisiones; por ejemplo, el requerimiento de insumos de aseo debe ser considerado como prioridad para el óptimo funcionamiento de la escuela

o colegio, por lo que una forma de evitar que tenga que reunirse la junta es que se le delegue esa decisión de trámite solo a un miembro.

3. Tareas que la persona directiva no tiene por qué llevar a cabo personalmente, funciones que impiden realizar los principales objetivos deberán delegarse en las personas colaboradoras y que sean estas quienes lo aborden con la junta.

10.2. Caso que evidencia la competencia delegación

En la tabla No. 29 se expresa un caso que fue desarrollada por una persona directiva del Ministerio de Educación Pública en el Área Metropolitana. En este se pone en evidencia cómo se desarrolla la delegación desde un contexto práctico y se brindan algunas lecciones aprendidas para resolver problemas de la cotidianidad, así como algunos factores de éxito que, desde esa situación concreta, pueden potenciar el desarrollo de la delegación. Estas sirven de insumo para que cualquier otra persona directiva pueda ponerlos en práctica y mejorar el trabajo con la junta administrativa o de educación de su centro educativo.

Tabla 29
Caso que evidencia la competencia delegación

Contexto del caso:	Descripción de la situación:
<p>En 2006, con 20 años de experiencia laboral, solicité ascenso al MEP, a la escuela La Hacienda, en Alajuela. La escuela se ubica en una comunidad de contexto complicado.</p> <p>En otras oportunidades, los directores de la escuela se trasladaban utilizándola como un trampolín para ascensos. Había una junta desconocedora de la realidad educativa del centro.</p>	<p>Cuando llegué a la escuela, encontré una infraestructura descuidada, sin mantenimiento, fuga de aguas negras, ventanales quebrados, aulas despintadas, sin ventilación y pupitres en mal estado. Las personas docentes se quejaban de que no contaban con material didáctico, al igual que los conserjes. Las personas estudiantes manifestaban que el servicio del comedor escolar no era el óptimo. El cuerpo docente trabajaba en condiciones difíciles, sin embargo, existía compromiso de entrega.</p>
<p>¿Cómo solucionó el caso?</p>	
<p>En ese momento lo primero que hice fue un diagnóstico situacional de la institución, programé reuniones con docentes, padres de familia, junta de educación y patronato escolar. Les expliqué cuáles eran mis metas como directora, pero resalté la necesidad de construir metas comunes y el forjar alianzas público-privadas con las empresas de la comunidad. Les comuniqué que llegué para quedarme y que esperaba pensionarme en la escuela. Al evidenciar las situaciones de la escuela, las personas docentes, funcionarios administrativos, los padres de familia y la junta de educación conformaron equipos para trabajar conjuntamente y resolver cada una de las problemáticas que se plantearon. La junta de educación lideró, junto con la directora, las acciones de mejora como:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Canalización de aguas negras. 2- Mantenimiento de la infraestructura 3- Mejoramiento del servicio de comedor escolar 4- Dotación de material didáctico a las personas docentes 5- Realización de procesos de contratación administrativa. 6- Dotación de equipo tecnológico. <p>El clima educativo mejoró en todos los sentidos, se desarrolló el sentido de pertenencia, además, se potenció a la junta como un motor de cambio.</p>	

Lecciones aprendidas:

Comunicar los ideales y los sentimientos.
Establecer metas comunes.
Mantener comunicación fluida

Factores de éxito

Confianza
Empatía
Objetivos y metas claras

Competencias complementarias del directivo destacadas en el caso:

Comunicación
Delegación
Liderazgo

¿Cómo se puede aprender a desarrollar esta competencia?

Compromiso
Capacitación continua
Compartir experiencias

Preguntas generadoras sobre el caso

Desde su propia experiencia, reflexione la definición que usted tiene del concepto de delegación.

¿Cómo se evidencia la delegación en el caso anterior?

¿Cuáles experiencias ha vivido usted desde su práctica en las que se evidencie la delegación en su centro educativo y con la junta?

¿Se pueden generar liderazgos compartidos desde la delegación en su relación con la junta?

De acuerdo con los procesos teóricos y prácticos de la delegación ¿cuáles se evidencian en el caso anterior?

Desde su propia realidad, ¿pone en práctica los procesos prácticos de delegación, anotados en la pregunta anterior?

Desde lo reflexionado, ¿mantiene la misma definición de delegación? Se le invita a compararla con la que aparece en el apartado de conceptos básicos.

Fuente: elaboración propia con base División de Educación para el Trabajo (2018).

Con el ejemplo anterior, su experiencia con el trabajo de su junta y las preguntas del último apartado del caso puede reflexionar acerca de una situación en la

que se evidencie la delegación que usted tiene, por lo que se le invita a completar la siguiente plantilla para sistematizar y aprender más sobre esta competencia.

Contexto del caso:

Descripción de la situación:

¿Cómo solucionó el caso?

Lecciones aprendidas:

Factores de éxito

Competencias complementarias del directivo destacadas en la situación:

¿Cómo se puede aprender a desarrollar esta competencia?

10.3. Dinámicas sugeridas para fortalecer la competencia de delegación como parte de la capacidad gerencial

En las tablas No. 30, No. 31 y No. 32 se presentan a continuación tres dinámicas

sugeridas para fortalecer la competencia de comunicación con las Juntas. Las dinámicas pretenden fomentar la comunicación, construyendo juntos, motivando, y organizando siempre teniendo en cuenta los valores de cada uno.

Tabla No. 30
Dinámica: El equipo ideal.

Objetivo:

Trabajar la comprensión de las diversas funciones de las personas miembros de juntas y las tareas que deben asumir.

Materiales requeridos:

Hojas de papel, lapiceros.

Descripción metodológica:

Se asignará una junta directiva para organizar la fiesta del día del niño.

Buscar quién se encargará de la comida, de los juegos, compra de regalos y cómo se financiará la actividad. Cada miembro de la junta anota tres cualidades que considere aptas para esas tareas que la persona directiva necesita delegar.

Se leen las características que cada uno anotó y entre todos deciden quién se encarga de cada tarea asignada.

Se dan unos minutos para que cada miembro realice una lista de las cosas que puede hacer para llevar a cabo su tarea. Por ejemplo, al que le corresponde la comida puede anotar tres opciones de alimentación para los niños y al que le corresponde lo del financiamiento puede anotar, hacer rifas, ventas de tamales, etc.

Es importante que los miembros de las juntas estén conformes con el trabajo asignado para que su rendimiento sea efectivo.

Consideraciones generales:

La persona directiva debe confiar en las características que cada miembro de las juntas anota y pueden hacer observaciones positivas a esas anotaciones.

Reflexiones: para delegar se debe conocer a las personas colaboradoras, saber cuáles cosas les gustan, cuán creativas y activas son, así se sacará al máximo su potencial y el trabajo delegado se desarrollará exitosamente.

Cierre: se cierra esta actividad con un pequeño recuento sobre cómo será la fiesta, con la lectura de la lista que cada miembro elaboró.

Tabla No. 31
Dinámica: La restauración

Objetivo:

Destacar las capacidades, cualidades y fortalezas de los miembros de la junta.

Materiales requeridos:

Papel blanco, marcadores o lapiceros.

Descripción metodológica:

La persona directiva convoca una reunión para coordinar la restauración del parque infantil del pueblo, varios padres de familia darán su aporte, pero los miembros de la junta son las personas encargadas de conseguir los materiales y dirigir a los padres que van a colaborar, esto como un aporte que darán a la comunidad.

La persona directiva, en conjunto con los miembros de la junta, elabora una lista de los materiales que se necesitarán y se decide quién se encargará de algunas tareas importantes como:

¿Quién compra la pintura? (debe ser alguien con capacidades de negociación)

¿Quién escoge el tipo de brochas, rodillos y otros materiales necesarios para la reparación de algunos juegos? (debe ser quien tenga conocimientos en este tipo de obras).

¿Quién escoge los colores de pintura? (debe ser alguien creativo)

¿Cómo se debe organizar el grupo cuando va a empezar a trabajar? (debe ser alguien que conozca bien a sus compañeros, ver cualidades como la altura y la fuerza, así se pueden distribuir bien las áreas por reparar y pintar).

La persona directiva entregará esta lista a los miembros de la junta y en parejas asignarán las labores, se escriben los nombres de las personas que cada pareja cree que puede desempeñar el rol que se necesita para este trabajo y por qué piensan que lo puede hacer.

Consideraciones generales: las parejas se separan del grupo y deben discutir quiénes serán los compañeros más recomendados para cada tarea, lo dos deben estar de acuerdo, lo anotan para discutirlo al final de la actividad.

Reflexiones: cuando asignamos o delegamos funciones, la importancia de que ambas partes estén de acuerdo se reflejará al final del proyecto, será un éxito y se cumplirá con la meta inicial.

Cierre: se finalizará la actividad cuando todo el proyecto esté asignado, la persona directiva dará su aporte sobre la importancia de dividir las cargas de trabajo para cumplir las metas establecidas. Además, se resaltarán las habilidades que tienen los miembros de la junta y la utilidad para los trabajos asignados.

Fuente: adaptado de Dinámicas grupales, 2016.

Tabla No. 32
Dinámica: El paisaje

Objetivo:

desarrollar la confianza en la resolución de problemas.

Materiales requeridos:

cartulina grande, marcadores, cinta adhesiva.

Descripción metodológica:

La persona directiva toma una cartulina y dibuja en el centro un árbol y la extiende en el centro de la mesa de la reunión. Pide a los miembros de la junta que dibujen en carteles pequeños elementos que conforman un paisaje, por ejemplo: montañas, un río, flores, etc. Les pide que ellos asignen a un líder del grupo.

Entre los miembros deben decidir quién será el líder y qué dibujará cada uno en el cartel pequeño.

Cuando estén listos los carteles, se le vendarán los ojos a la persona líder que asignaron y le darán los carteles y deberá pegarlos alrededor del árbol que había dibujado la persona directiva, los demás miembros le indicarán en lugar.

Consideraciones generales:

La elaboración del paisaje y la decisión de quién será el líder del grupo no es fácil, esto puede generar un conflicto en la toma de decisiones.

Reflexiones:

Si una junta de trabajo logra en pocos minutos dividir la elaboración de un paisaje y decidir quién será el líder por unos minutos, esto genera mucha confianza en la persona directiva.

Cierre:

Esta actividad puede cerrar con algunas preguntas de la persona directiva, por ejemplo: ¿cuánto tiempo les tomó elegir un líder entre el grupo?, ¿cuán difícil fue para la persona líder pegar los carteles sin ver, solo con escuchar, para lograr el paisaje que les había encargado formar?

Fuente: adaptado de Dinámicas grupales, 2016.

10.4. Considerandos desde la gestión para el trabajo con la junta desde la competencia delegación

- **Definir qué se puede delegar y lo que se necesita obtener:** para el óptimo trabajo se requiere que la persona directiva conozca muy bien las funciones de cada uno de los miembros, pero también estos deben hacerlo, se puede delimitar cuáles aportes harán.
- **Acompañar al miembro de junta que se le delegan tareas:** es importante que la persona directiva no deje solas a las personas miembros de junta, ya que no todas tienen la experticia y conocimiento para las diversas tareas. Por esta razón, cada persona debe asumir sus funciones y acompañarle en estas, así como en proyectos que lidere.
- **Elaborar un mecanismo de seguimiento y/o de control interno para optimizar las tareas:** como



parte del éxito de cualquier institución, el control interno se debe implantar en el trabajo efectivo con la junta. Por este motivo, la tarea de la persona directiva es generar una propuesta que posteriormente será consensuada y finalizada para que se brinde seguimiento a los diferentes proyectos del centro educativo que involucren la participación de la junta, asimismo, es importante valorar el cumplimiento de los proyectos del PAT, para esto, la persona directiva puede usar las

herramientas que se contemplan en la plantilla del PAT.

- ***Asegurarse de que la persona delegada tiene claridad de lo que debe hacer y cuenta con las habilidades para ello:*** la delegación tiene un proceso de *elegir bien, adiestrar y evaluar* periódicamente. Por lo tanto, la delegación es un medio de perfeccionamiento y empoderamiento de las personas miembros de junta.



- ***Disponer de tiempo para la realización de las tareas:*** no se puede delegar grandes proyectos a las personas miembros de junta si no tienen tiempo para participar estos. En muchas ocasiones, estas personas apenas cuentan con el tiempo requerido para asistir a las sesiones, razón por la cual es un factor que se debe considerar en el momento de que se delegue.
- ***Considerar que, aunque se delegue existen personas responsables de los procesos en la junta:*** la junta es el órgano que posibilita parte del funcionamiento del centro educativo, pues cuenta con los recursos presupuestarios y les da el visto bueno para su uso, por lo que la persona directiva no puede asumir funciones que no le corresponden.

Reflexión final: las competencias desarrollan la capacidad gerencial para el trabajo efectivo con la junta

De acuerdo con Chen-Quesada y Ruiz-Chaves (2020) “la capacidad gerencial se entiende como el conjunto de competencias profesionales y habilidades de las personas directivas que interactúan en la persona para el desarrollo de la gestión educativa” (p. 38). Por eso, el desarrollo de las competencias en las personas gestoras de la educación es un tema fundamental para los contextos educativos emergentes. Evidenciarlas y practicarlas le permitirá a la persona directiva desarrollar una gestión exitosa de lo propuesto en el PAT.

Aunque existen diferentes propuestas de competencias o habilidades para que una persona directiva sea exitosa en su trabajo efectivo con la junta, las que se presentan en este módulo no solo tienen el respaldo teórico desarrollado, sino que desde la práctica se han implementado en diversos contextos del sistema educativo público costarricense.

En consecuencia, las cinco competencias desarrolladas en este módulo son importantes, ya que le permiten a la persona directiva conocer y aplicar procesos teóricos y prácticos para atender múltiples tareas, tomar decisiones, conducir oportunamente al personal, guiar los trámites administrativos, entre otros que son parte de su quehacer diario. Además, permite a través

de la metodología propuesta la adquisición del conocimiento, su aplicación, la reflexión y la acción con el objetivo de comprender que las competencias se pueden adquirir y mejorar.

Al respecto, cabe señalar que, en el proceso de validación del módulo, una de las personas directivas participantes manifestó que:

La propuesta, creo que, es la ideal porque puede aplicarse, desde una escuela grande con miembros muy preparados hasta una escuela de zona rural, recuérdese que en una zona urbana nosotros tenemos recursos humanos para invitar a formar las Juntas, gente muy preparada profesionalmente, pero cuando hablamos de una escuela ubicada en la zona de Talamanca en la Dirección Regional de Sula, los miembros que la pueden conformar llegan con costos a sexto grado, que solo saben leer y escribir. Este es un modelo que se ajusta a la realidad de cualquier institución, es una metodología que puede ser aplicada yo como directivo, tanto al interno mío como a los miembros de la Junta. Permite construir esos aprendizajes conjuntos, permite socializar experiencias y permite que la Junta vaya construyendo un sentido de pertenencia (H. Acosta, comunicación personal, 04 de setiembre de 2020).

Desde el aprendizaje que se presenta en este módulo, la persona directiva puede enfrentar los cambios que genera el entorno educativo en el que se desarrolla. Por consiguiente, la capacidad gerencial será una

disposición fundamental que le permita a la persona directiva hacer frente a los cambios y así llevar al centro educativo no solo a cumplir la misión y visión, sino a construir, de manera conjunta, “el liderazgo, la comunicación, la negociación, el trabajo en equipo y la delegación” (Chen-Quesada y Ruiz-Chaves, 2020, p. 33).

Esta propuesta de fortalecimiento de las competencias para contar con una capacidad gerencial integral es una clara invitación a las personas directivas a continuar perfeccionándose en su vida profesional para el trabajo con la junta. Esto se reflejará en el desempeño efectivo y eficaz que se necesita en los centros escolares y en el cumplimiento del PAT, como lo expresó uno de los miembros que validó el módulo:

En una sociedad cambiante, llena de retos y desafíos para todos los involucrados en el hecho educativo, donde el **liderazgo** orientado de forma innovadora, la **comunicación** efectiva como un medio para que nos comprendamos, el **trabajo en equipo** real y participativo, la **negociación** donde todos ganan y cooperan en pro del estudiantado y la **delegación** es una forma efectiva para el logro de resultados, estas enriquecen la capacidad gerencial en las personas gestoras de la educación, conducentes a crear espacios innovadores, humanistas y equitativos con la junta. Todas estas son competencias que permiten que la gestión educativa sea cada vez más humana, comprensiva, articulada, ética y creativa.

**¡SE APRENDE, SE APORTA
Y SE CRECE!**

Estimado lector y lectora:

En este repositorio usted puede encontrar una serie de lecturas, videos, dinámicas y otros materiales que les pueden ser de mucha utilidad y enriquecer más sus conocimientos y competencias profesionales.

Se han seleccionado para las consulte cuando guste, lo único que tiene que hacer es ingresar a esta dirección electrónica por medio del siguiente QR Code:



BUSINESS PLAN



- Arce, C. (1990). *Derecho Educativo*. San José: EUNED.
- Argyris, C. (1995). *Conocimiento para la acción*. Granica. Buenos Aires.
- Barraycoa, J. y Lasaga, O. (2010). La competencia de trabajo en equipo. Más allá del corta y pega. *Comunicación Vivat Academia*. 111. 65 - 69. DOI: <https://doi.org/10.15178/va.2010.111.65-69>
- Benoist, M. (2019). *Aprende a delegar* [Archivo de vídeo]. En YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=NzznX8Dr41Q>
- Bizneo, H. (2019). *9 dinámicas de trabajo en equipo altamente efectivas*. <https://www.bizneo.com/blog/dinamicas-de-trabajo-en-equipo/>
- Braslavsky, C., Acosta, F. y Jabif, L. (2004). *Módulos de formación en competencias para la gestión escolar en contextos de pobreza: Liderazgo*. IIFE- UNESCO. Buenos Aires, Argentina. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000144348>
- Budjac, B. (2011) *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*. Pearson Education. México.
- Castillero, O. (2020). 10 dinámicas de presentación para niños y grupos de adultos. En *Psicología y Mente*. <https://psicologiymente.com/social/dinamicas-presentacion>
- Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública de la UCR (CICAP). (2017). *Informe final: Estado de situación de las juntas de educación y juntas administrativas*. San José: CICAP.
- Cerdas, V., Chen, E. y Rosabal, S. (2018). *Hacia una nueva comprensión de cómo hacer gestión pedagógica*. Heredia: CIDE. Universidad Nacional.
- Chen, E. y Vargas, I. (2007). *Administración de recursos institucionales en centros educativos*. EUNA. Costa Rica.
- Chen-Quesada, E. y Ruiz-Chaves, W. (2020). Competencias que potencian la capacidad gerencial en las personas directivas para el trabajo efectivo con las Juntas Administrativas y de Educación en el sistema educativo costarricense. *Revista Innovaciones Educativas*. 22(32), 36-50. <https://doi.org/10.22458/ie.v22i32.2964>
- Chen-Quesada, E., Cerdas-Montano, V. y Rosabal-Vitoria, S. (2020). Modelos de gestión pedagógica: Factores de participación, cambio e innovación en centros educativos costarricenses. *Revista Electrónica Educare*. 24(2). 1-29. <https://doi.org/10.15359/ree.24-2.16>
- Contreras, F. y Paz J. (2011). *Las competencias y las bibliotecas en la formación académico profesional de la educación superior*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú. <http://eprints.rclis.org/22936/1/las%20competencias%20y%20las%20bibliotecas.pdf>
- Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). *Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: Implicaciones para el cambio organizacional*. En Prensa, Revista Virtual Universidad Católica del Norte.

- Dinámicas de presentación divertidas (2020). *Dinámicas de presentación divertidas. Actividades chulas*. <https://misdinamicas.com/dinamicas-de-presentacion/dinamicas-de-presentacion-divertidas/>
- Dinámicas grupales (2016). *La Pelota Preguntona. Dinámicas Grupales*. <https://dinamicasgrupales.com.ar/dinamicas-presentacion/dinamica-la-pelota-preguntona/>
- Dinámicas grupales (2017). *Dinámica Cinco Destinos. Cinco destinos*. <https://dinamicasgrupales.com.ar/dinamicas/negociacion/dinamica-cinco-destinos/>
- Dinámicas grupales. (2019). *Dinámicas grupales*. <https://dinamicasgrupales.com.ar/dinamicas/trabajo-en-equipo/dinamica-objetivos-cruzados/>
- División de Educación para el Trabajo (2018). *Sistematización del grupo focal con personas directivas para el proyecto SIA 223-17*. Heredia: División de Educación para el Trabajo, Universidad Nacional.
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica Año XIII*, No 34. Universidad Tecnológica de Pereira. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4808064.pdf>
- Fallas, H. (2010). Perfil, situación actual y principales desafíos de las juntas de educación en el sistema educativo costarricense. En *Tercer Informe Estado de la Educación*. <http://repositorio.conare.ac.cr/handle/20.500.12337/870>.
- Fundación Gente (2018a). *Presupuesto Ordinario* [Infografía]. <https://juntas.mep.go.cr/wp-content/uploads/2018/11/PresupuestoOrdinario.pdf>
- Fundación Gente (2018b). *Nombramiento* [Infografía]. <https://juntas.mep.go.cr/wp-content/uploads/2018/10/Nombramiento-1.pdf>
- Fundación Gente (2020). *Curso de inducción al tema de Juntas de Educación y Juntas Administrativas. Crecemos con las Juntas*. Costa Rica. <http://crecemosjuntas.mep.go.cr/>.
- Garnier, L. (2008). *El centro educativo de calidad como eje de la educación costarricense*. https://www.uned.ac.cr/ece/images/documents/doc2011_yrivera/un_centro_educativo_de_calidad.pdf
- Juliao, C. (2013). *Una pedagogía praxeológica*. Corporación Universitaria Minuto de Dios: Colombia.
- Lederach, J. (1996) *Enredos, pleitos y problemas: una guía práctica para ayudar a resolver conflictos*. Santafé de Bogotá, Colombia: Ediciones Semilla-Clara
- Ley de Contratación Administrativa no. 7494 (1996). Diario Oficial La Gaceta. San José, Costa Rica, 02 de mayo de 1995.
- Ley Fundamental de Educación no. 2160 (1957). Diario Oficial La Gaceta. San José, Costa Rica, 25 de setiembre de 1957.

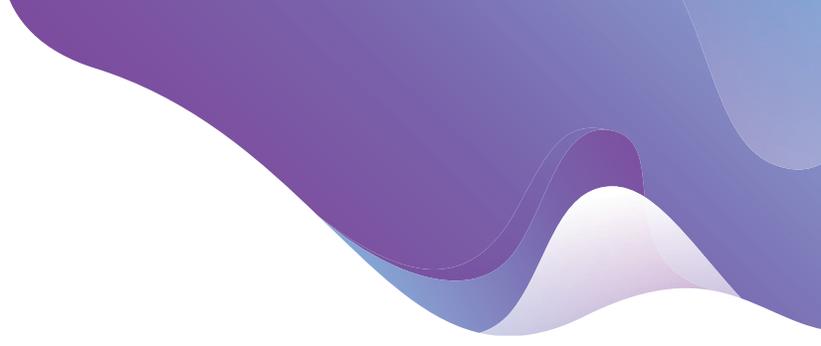
- Lífeder. (2016). *15 dinámicas de trabajo en equipo (Divertidas)*. [Archivo de vídeo]. En YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=wmWtkeG7wPI>
- López, P. (2018). *Importancia de la formación en gestión de directivos, para el mejoramiento de la calidad de la educación*. <http://www.facso.uchile.cl/noticias/141657/importancia-de-la-formacion-en-gestion-de-directivos>
- Lussier, R. y Achua, C. (2011). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: CENGAGE Learning Editores. <https://es.scribd.com/document/342876854/Liderazgo-Teoria-aplicacion-y-desarrollo-de-habilidades-pdf>
- Martínez, I. (2017). *5 dinámicas de liderazgo para mejorar el trabajo en equipo*. Blog de Ignacio Martínez. http://ignaciomartineza.com/coaching/dinamicas-de-liderazgo-para-mejorar-el-trabajo-en-equipo/#Dinamica_energia_positiva_y_energia_negativa_en_la_oficina
- Ministerio de Educación Pública [MEP] (2014). *Reglamento general de juntas de educación y juntas administrativas*. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=76782
- Navarro, A. y Rosabal, S. (2018). *Buenas prácticas que favorecen el trabajo colaborativo entre la gestión de un centro educativo y los órganos de apoyo*. *Innovaciones Educativas*. 20(29), 43-54. DOI: <https://doi.org/10.22458/ie.v20i29.225>.
- Robbins, S. (1999) *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall. México.
- Schneider, M. (2002). *A stakeholder model of organizational leadership*. [Un modelo de liderazgo organizacional para las partes interesadas]. *Organization Science*, 13, 209-220. <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.13.2.209.531>
- Senior, B. y Swales, S. (2004). The dimensions of management team performance: a repertory grid study [*Las dimensiones del rendimiento del equipo directivo: un estudio de diversas redes*]. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 53 (3 y 4), 317-333. <https://www.semanticscholar.org/paper/The-dimensions-of-management-team-performance%3A-a-Senior-Swales/714a39666497b297dd270bc6a81425be83377d22>
- Silva, G. (2008). Teoría del conflicto: un marco teórico necesario. *Prolegómenos. Derechos y valores*. XI (22), 29 – 43. <https://www.redalyc.org/pdf/876/87602203.pdf>
- Toro, L. (2015). *La importancia de trabajo en equipo en las organizaciones actuales*. Tesis para optar por el grado Maestría en Alta Gerencia. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13939/LUZ%20Yjsessionid=EB77295A363ACD23974F090FFAAC-8B77?sequence=2>

- Torres, N. y Castro, O. (2012). Capacitación y actualización de las juntas de educación en escuelas indígenas en zonas rurales: Una manera de fortalecer la gestión educativa local. *Revista Electrónica Educare*. 16 (3). 105 – 114. <https://www.redalyc.org/pdf/1941/194124728005.pdf>
- Torres, N; Cerdas, V; y García, J. (2013) *Equidad y justicia social: un reto para el liderazgo pedagógico*. El Atabal, S.A. San José, Costa Rica
- UNESCO (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa: diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires, Argentina: IIPE, UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000159155>
- Urquijo, A. (2014). La teoría de las capacidades de Armatya Sen. Facultad de Humanidades, Universidad del Valle. *EDETANIA* 46, 63-80. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5010857>
- Ury, W. (1991). *Super el no. Cómo negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas*. Norma. Bogotá.
- Villalva, M. y Fierro, I. (2017). El liderazgo democrático: Una Aproximación Conceptual. *INNOVA Research Journal* 2017, 2(4), 155-162. <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/210>

La División de Educación para el Trabajo (DET) y la Licenciatura en Administración Educativa, mediante el proyecto *Capacidades gerenciales de los directivos para el desarrollo de las juntas de educación y juntas administrativas*, desea agradecer a las siguientes personas que colaboraron y dieron su consentimiento para que su nombre se incluya en este apartado:

M. Sc. Satya Rosabal Vitoria, académica UNA
Dra. Virginia Cerdas Montano, académica UNA
Dra. Ileana Vargas Jiménez, académica UNA
Srita. Yerling López, estudiante UNA
Bach. Rebeca Villalobos Cortés, estudiante UNA
Lic. Josué Arguedas Vargas, gerente, Fundación Gente.
Mag. Jennifer González Barrantes, Coordinadora de Comunicación, Fundación Gente.

M. Sc. Roxana Quesada Vargas, directora de centro educativo
M. Sc. Hortensia Acosta, directora jubilada de centro educativo
M. Sc. Ziani Soto Ureña, directora de jardín de niños
M. Sc. Rafael Barrantes Navarro, director de centro educativo
M. Sc. Walter Cerdas Montano, supervisor escolar
M. Sc. Heriberto Aguilar Sánchez, director de centro educativo
Señora Lidia Matarrita, presidente de Junta Administrativa Colegio Ambientalista de Pejibaye
Señor Marvin Andrade, presidente de Junta de Educación Escuela Fernando Terán
Señora Guiselle Sandoval, presidente de Junta de Educación Escuela IDA Huetar



Evelyn Chen Quesada

<https://orcid.org/0000-0002-5280-3134>

Catedrática-investigadora-extensionista-académica de la División de Educación para el Trabajo del CIDE-UNA. Máster Académica en Administración Educativa de la University of New México. Coordinadora de la Maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo. Ha ocupado cargos como directora ejecutiva del Consejo Nacional de Enseñanza Superior Universitaria Privada Conesup adscrito al Ministerio de Educación Pública de Costa Rica, directora ejecutiva del Colegio Humanístico Costarricense, Sede Campus Omar Dengo-UNA, asesora académica de la Oficina de Cooperación Internacional UNA, directora académica de Centro Infantil del ICE.

evelyn.chen.quesada@una.cr /
echenque@gmail.com

Warner Ruiz Chaves

<https://orcid.org/0000-0002-7875-8925>

Académico de la División de Educación para el Trabajo del CIDE, UNA e investigador del Centro de Investigaciones en Educación, UNED. Máster en Tecnología e Informática Educativa y Magíster en Administración Educativa. Se dedica a la docencia universitaria y sus áreas de investigación y docencia versan en mediación pedagógica, liderazgo educativo y tecnología aplicada a procesos pedagógicos. Fue docente, asesor regional y nacional de Estudios Sociales, asesor de Despacho Ministerial y subdirector nacional de Currículo, todos del Ministerio de Educación Pública.

warner.ruiz.chaves@una.cr /
wruiz@uned.ac.cr

Carol Quirós Rojas

Estudiante de la carrera Bachillerato en Orientación de la División de Educación para el Trabajo del Centro de Investigación y Docencia en Educación de la Universidad Nacional. Funge como estudiante asistente del Proyecto “Capacidades gerenciales de los directivos para el desarrollo de las Juntas de Educación y Juntas Administrativas”
carol.quirós.rojas@est.una.ac.cr

Astrid Acuña Nova

Coordinadora de proyectos de Fundación Gente. Administradora Pública de la Universidad de Costa Rica. Encargada de liderar proyectos de vinculación con el sector público desde la Fundación, bajo convenio de cooperación con el Ministerio de Educación Pública en el marco del *Programa de Fortalecimiento a Juntas de Educación y Juntas Administrativas*.

astrid@caricaco.org /
astrid.acunov25@gmail.com

Daniel Torres Sandí

Sociólogo y estudiante de Administración Pública en la Universidad de Costa Rica (UCR). Ha sido asistente del Programa de Economía Social Solidaria de la UCR, así como asistente de investigación en el Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales (ICEFI). Ha colaborado en distintos proyectos de Fundación Gente como coordinador interino, orientados al fortalecimiento de las juntas de educación y juntas administrativas
daniel.torressandi@ucr.ac.cr /
danitosan22@gmail.com

UNA
UNIVERSIDAD
NACIONAL
COSTA RICA

gente
EDUCACIÓN

2021

UNA
UNIVERSIDAD
NACIONAL
COSTA RICA

gente
EDUCACIÓN

ISBN: 978-9968-852-67-8



9 789968 852678