



Instrumento para la Evaluación del Desempeño de la Coordinación Académica (EDCA) en instituciones educativas de educación secundaria

Instrument for the Evaluation of Academic Coordination Performance (EDCA) in high schools

CORDERO REDONDO, Joan Javier¹

Cordero Redondo, J. J. (2024). Instrumento para la Evaluación del Desempeño de la Coordinación Académica (EDCA) en instituciones educativas de educación secundaria. *RELAPAE*, (20), pp. 151-161.

Resumen

En la introducción se presenta el problema de investigación sobre la figura de la coordinación académica en centros educativos de secundaria públicos de Costa Rica, asimismo su contexto, justificación y objetivos. A partir de la perspectiva de las buenas prácticas educativas, la gestión de centros y el liderazgo educativos, se plantea un instrumento para la evaluación del quehacer de la coordinación académica. En la metodología se indica que durante el proceso de investigación se consultó a dos personas con cargos directivos, dos personas docentes que fungen en la figura de coordinación académica y a dos grupos de docentes de dos liceos; la consulta se dio mediante la aplicación de entrevistas a profundidad en los dos primeros segmentos y un cuestionario al segmento del cuerpo docente. Entre los resultados y discusiones se tiene que el planteamiento de este instrumento obedece, entre varias razones, principalmente al vacío de la evaluación del desempeño de la coordinación académica, en cuanto a lo que desde la gestión curricular y pedagógica supone. La propuesta del instrumento tiene sus respectivos objetivos, precisiones conceptuales y descripción de componentes; asimismo tiene los principios teóricos sobre la evaluación y la administración educativa como servicio público. Se concluye que, para el desempeño, valoración (evaluativa) y desarrollo del cargo de la coordinación académica, así como para la mejora del desempeño profesional y académico, la implementación de un determinado método de evaluación resulta oportuna.

Palabras Clave: coordinación académica, enseñanza secundaria, evaluación, liderazgo pedagógico.

Abstract

The introduction presents the research problem concerning the role of academic coordination in public secondary schools in Costa Rica, along with its context, justification, and objectives. From the perspective of good educational practices, school management, and educational leadership, an instrument for evaluating the performance of academic coordination is proposed. The methodology indicates that during the research process, two individuals in managerial roles, two teaching staff members serving as academic coordinators, and two groups of teachers from two high schools were consulted. The consultation involved in-depth interviews with the first two segments and a questionnaire with the teaching staff segment. Among the results and discussions, the development of this instrument is primarily driven by the lack of performance evaluation for academic coordination concerning curricular and pedagogical management. The proposed instrument outlines its objectives, conceptual clarifications, and component descriptions, alongside theoretical principles on evaluation and educational administration as a public service. It is concluded that the implementation of a specific evaluation method is timely for enhancing the performance, assessment, and professional and academic development of academic coordinators.

Keywords: academic coordination, secondary education, evaluation, pedagogical leadership.

¹ Universidad de Costa Rica, Escuela de Filosofía, Formación Docente y Administración Educativa, Argentina/ joan.corderoredondo@gmail.com / <https://orcid.org/0000-0002-4288-8242>

Introducción y objetivos

Este artículo plantea la propuesta denominada instrumento para la “Evaluación del Desempeño de la Coordinación Académica” (EDCA), en instituciones educativas de educación secundaria en Costa Rica. Y deriva de los resultados y análisis de una investigación de mayor envergadura desarrollada durante el año 2022 en dos centros de educación secundaria públicos de Costa Rica; se trató del Liceo Vicente Lachner (LVC) y el Liceo Occidental (LO), pertenecientes al Circuito 01 de la Dirección Regional de Educación de Cartago (DREC), Costa Rica, Centroamérica. Dentro del marco referencial del problema de investigación el estudio se centró en la gestión de los centros educativos con recurso en el quehacer de la Coordinación Académica (CA) y el liderazgo educativo. La investigación analiza la relación entre el modo en que la gestión educativa tiene realización, sostenibilidad y se implementan ciertas prácticas educativas según la CA y el liderazgo educativo. La CA es una figura que toda institución educativa de secundaria pública en Costa Rica tiene, su marco regulatorio está dado por la Circular DVM-029-2008 (Ministerio de Educación Pública [MEP], 2008²).

El fin que se persigue con la elaboración y presentación del instrumento para la EDCA es identificar si se cumplen con los requerimientos mínimos de la función de la CA en los centros educativos, a partir de la doctrina reglamentaria, los hallazgos de investigación, bibliografía contemporánea y retos educativos costarricenses. No obstante, el instrumento puede aplicarse a otros centros educativos en virtud de cierta contextualización.

Desde un punto de vista jurídico, este instrumento es un mecanismo de rendición de cuentas de la administración pública, de acuerdo con el artículo 11 de la Constitución Política (Asamblea Nacional Constituyente, 1949); el cual a su vez responde a un mecanismo de enlace en reconocimiento de que, la dirección pedagógica es competencia de la persona directora en el puesto y la figura de CA es auxiliar, de acuerdo con el artículo 125 del Código de Educación (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 1944). De modo que la propuesta cobra coherencia jurídica y pretende ser un instrumento que materialice ambos elementos teóricos jurídicos en beneficio de la educación y en función del interés público, de acuerdo con el artículo 113 de la Ley General de la Administración Pública (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 1978). La propuesta entonces sirve a la dirección educativa y a la CA para la identificación en el cumplimiento de los requisitos de la función.

El uso teórico de las “buenas prácticas educativas” en el marco de esta investigación es importante porque se identifica con la teoría de la gestión educativa e intenta posicionar una variante teórica que ha sido omitida en los estudios de la administración pública educativa desde la perspectiva del Estado y de las instituciones públicas. Si bien la teoría de las buenas prácticas educativas se relaciona al ámbito jurídico del procedimiento legal, de la actuación de la administración y de la CA, la implementación de éstas no es solo un asunto de naturaleza jurídica sino principalmente de liderazgo educativo administrativo del servicio educativo público estatal (pedagogía y el aprendizaje).

El liderazgo educativo se entiende como la disposición y uso de ciertos recursos cognitivos y de conocimiento que lo sustentan, por lo que el liderazgo educativo depende de la disposición de recursos cognitivos, de conocimiento y de herramientas hermenéuticas para atender los procedimientos de la administración pública y los retos educativos, desde el punto de vista de la CA de los centros educativos de secundaria. La gestión educativa, el liderazgo educativo y los recursos interpretativos del acto administrativo que conciernen a la CA se relacionan. Y conjugados procuran la implementación de buenas prácticas educativas en los centros. Además, las buenas prácticas se relacionan con la consecución de gestar prácticas educativas de calidad como servicio público estatal. De modo que la novedad del objeto de estudio radica en relacionar el liderazgo educativo direccional y la CA, entendiendo que ambas figuras constituyen el desarrollo de una gestión educativa enfocada en los retos pedagógicos didácticos.

La administración de la educación es gestión educativa en la medida en que basa sus actos singulares dentro de una estructura de mayor envergadura que el acto mismo. Es decir, que la gestión educativa recurre, en última instancia, a la consideración y consecución de proyectos y programas, de políticas educativas y sociales, y a políticas curriculares para orientar y determinar su actuar en consecución de la resolución de retos educativos, nacionales e internacionales. La gestión educativa trata de la capacidad por orientar los actos específicos de la administración educativa en función de implementar e igualar éstos con las buenas prácticas educativas, el liderazgo y los retos educativos y la CA (Cordero, 2023).

La actuación de la administración de la educación debe recurrir al conocimiento para decidir su actuar, pero también debe actuar en consideración de las necesidades de la sociedad y de los intereses particulares; a su vez, debe generar sus actos en línea interpretativa del tiempo futuro, pero con arreglo en tiempo presente. El VII informe del Estado de la Educación expresa el asunto de la siguiente manera: el país tiene la “necesidad ... de acometer los desafíos pendientes con entusiasmo y tenacidad, para lograr una educación de calidad a la que puedan acceder todos sus habitantes, sin

² Para el año 2023, Costa Rica registró 740 colegios públicos en todo su territorio, los cuales recibieron a más de 353.600 estudiantes en la actualidad.

distingos de ningún tipo y como herramienta fundamental para el perfeccionamiento de la democracia costarricense” (PEN, 2019, p. 9.).

La gestión de los centros educativos públicos de secundaria debe actuar en función del desarrollo de las políticas curriculares y pedagógicas, aunque también en función de las realidades sociales, cívicas, tecnológicas y económicas del país en tiempo presente, pero, en proyección a tiempo futuro. Alcanzar los ideales y principios axiológicos de la sociedad, en mediación con lo propuesto (o supuesto) por la nación y en conjunción con los objetivos, así propuestos por la administración educativa, es un desafío, ya que cada administración obedece a la sociedad que la sustenta y a las necesidades por las cuales resulta útil y sirve. (Cordero, 2023).

La importancia otorgada al desempeño de la CA radica en que desde su actuar se pueden acometer los cambios, transformaciones e innovaciones a nivel del centro educativo en función de la política pública educativa. Estas actividades se lideran y la persona administradora educativa asume la dirección. Su papel en el quehacer pedagógico y administrativo puede determinar en gran medida el proyecto educativo y sus respectivos programas. Su actuar (u omisión) influye en el progreso (o no) de la comunidad educativa, de la sociedad, del país y de los individuos, personas y ciudadanos, con arreglo en equilibrar la realidad con la expectativa, y el *status quo* con el cambio.

Las categorías y variables que integra el instrumento para la evaluación de desempeño de la CA son esenciales para la consecución de los objetivos curriculares y de educación de calidad para la comunidad educativa. Derivan del análisis de las categorías y unidades trazadas en la investigación, de las consultas realizadas a las personas, la literatura y el panorama general de los centros educativos. Para la sociedad, la gestión de los centros educativos, mediados por prácticas educativas, con recurso en el quehacer CA y el liderazgo pedagógico directivo, son fundamentales para el ejercicio de la gobernanza, transparencia y eficiencia. De modo que la administración educativa asume una completa responsabilidad de cara a la sociedad por el llamamiento de formar ciudadanía, personas de libre pensamiento, creativas, de responsabilidad cívica, de generación de oportunidades y del buen-vivir. La responsabilidad es tanto a nivel social como individual; la administración educativa asume responsabilidad con el individuo (persona estudiante) en la medida que coadyuva a la generación de las condiciones objetivas para que se dé la condición subjetiva del interés personal.

Por su naturaleza constitutiva, los múltiples actos que acomete un profesional en administración educativa, con tal de direccionar la organización, configuran el modo de gestión educativa de los centros educativos. Para direccionar un centro, el quehacer de la CA y el liderazgo pedagógico directivo permiten atender y dirigir la respectiva situación, usando diferentes procedimientos -asociados a la disposición de conocimientos- que optimicen los recursos en el servicio público educativo.

Por estas razones se hace necesario que las personas profesionales en administración de la educación posean conocimiento de los aspectos sustantivos en el quehacer de la CA y el liderazgo educativo; de modo que permitan implementar prácticas educativas orientadas a la consecución de procesos educativos innovadores, que atiendan las necesidades escolares dentro de un paradigma educativo actual, nacional e internacional; y con énfasis en la pedagogía y en el diseño didáctico, y que también permita direccionar el centro en función de lo complejo del sistema educativo, sus objetivos, su teleología y de los principios de eficiencia, uso de la ciencia y la técnica.

Es posible determinar que la gestión de los centros educativos públicos, con amparo en el quehacer de la CA y el liderazgo educativo, pueden ser determinantes en la constitución de buenas prácticas educativas. En función de la administración de los recursos del sistema educativo y la gestión de los centros educativos de secundaria pública, es de vital importancia los actos de planificación para con la consecución de programas, proyectos y objetivos de naturaleza pedagógica y curricular. Gestar y propiciar educación de calidad significa acercarse a responder y resolver las demandas y expectativas sociales de la nación y de los individuos que la componen y conforman.

De modo que gestionar educación desde el liderazgo educativo, con amparo en el quehacer de la CA, en procura de la identificación de buenas prácticas educativas y pedagógicas, y bajo el resguardo de los principios fundamentales de la administración de los servicios públicos (de continuidad, eficiencia y adaptabilidad), son un requisito inherente a la necesidad educacional, pero también una instancia concéntrica de referencia de conformidad con la ciencia, el conocimiento, la justicia, la lógica y la conveniencia.

Debido a que en la gestión de los centros educativos influye el modo de liderazgo educativo y los recursos cognitivos de conocimiento sobre el quehacer de la CA, a mayor conocimiento del espectro de las buenas prácticas educativas pedagógicas se disponga, mejores interpretaciones pueden acometerse para favorecer la toma de decisiones en función de la calidad del servicio educativo y su sustentabilidad.

De modo que la pretensión de analizar la realidad y modificarla, a partir de la gestión, el liderazgo y el quehacer de la CA, obedece al supuesto de que con dichas categorías pueden generarse ciertos actos efectivos en línea consecutiva

y derivada de la administrativa pública, las buenas prácticas educativas y el liderazgo pedagógico. Por tanto, esta investigación tiende a relacionarse a un ámbito propio de la administración educativa: la gestión, el liderazgo de la persona con cargo directivo en los centros educativos y la CA, en función del desarrollo de un óptimo servicio público educativo.

Método

Durante el proceso de investigación se consultó a dos personas con cargos directivos, dos personas docentes que fungen en la figura de CA, y a dos grupos de docentes del LVL y del LO. La consulta se dio mediante la aplicación de entrevistas a profundidad en los dos primeros segmentos, y un cuestionario al cuerpo docente. Los instrumentos consultaron sobre la CA, el quehacer y las relaciones entre esta y la dirección educativa. Las entrevistas consultaron inicialmente información de la persona en el cargo, y posteriormente consultó, por medio de 18 preguntas, sobre la naturaleza, límites, alcances, funcionamiento y manera de evaluación del quehacer de la CA. La encuesta obtuvo información de la persona docente y posteriormente consultó las relaciones con la CA. Este instrumento se organizó en 25 ítems de acuerdo con una escala tipo *Likert*. De modo que la investigación se enmarcó dentro del paradigma interpretativo, también llamado naturalista, emergente, alternativo y constructivista, ya que busca comprender, entender e interpretar el sentido y significado de los actos humanos (Abarca, Alpízar, Rojas y Sibaja, 2013, p. 15). El enfoque de esta investigación fue mixto, de tal modo que durante el proceso se “recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos para responder a un planteamiento del problema.” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 755).

A su vez, la investigación es, de acuerdo con Hernández et al., (2010), calificada como descriptiva. Participaron dos personas con cargos directivos, dos personas coordinadores académicos y dos grupos de docentes, según cada centro educativo. Por la naturaleza del paradigma interpretativo y del enfoque mixto, el diseño de esta investigación es descriptiva sobre un estudio de caso (McMillan y Schumacher, 2005, pp. 44-47; Villabella, 2015, pp. 926-927). El diseño en investigación descriptiva hace refiere al abordaje general que se va a utilizar en el proceso de investigación (Hernández et al., 2010, p. 470), y alude a dos aspectos fundamentales: el método y las técnicas de investigación.

La entrevista es una técnica de recopilación de datos cualitativos que se caracteriza por ser sistemática y propositiva, es decir, se plantea en función de atender un determinado propósito. En términos generales, refiere a la interacción entre dos o más personas; una de ellas aborda mediante preguntas a la otra, con el fin de obtener información sobre cuestiones concretas planteadas del problema de investigación.

Para la investigación se tuvo como categorías y unidades de análisis: 1)- Las funciones que desempeña la CA en el centro educativo, 2)- Los espacios de conjunción de liderazgo pedagógico directivo y la CA, 3)- Los aspectos de potestad discrecional que ejerce la CA, y 4) Los mecanismos por los cuales la dirección institucional evalúa la gestión pedagógica de la CA.

A partir de los resultados se analizó que el quehacer de la CA se asocia a las funciones, actividades y tareas asignadas en la Circular DVM-029-2008 (MEP 2008). Las funciones que realiza la CA son las propias del cargo, el cual tiene por responsabilidad asesorar al cuerpo docente institucional en la programación, organización y asesoramiento en actividades pedagógicas y materia curricular. Los espacios de conjunción entre el liderazgo pedagógico directivo y la CA tienen suceso cuando se planifican y organizan actividades académicas y curriculares. También cuando se toman decisiones, hay comunicación entre las partes, se resuelven problemas y se administra el servicio educativo dentro del marco de la ley y la política educativa. Las actividades que la CA acomete como actos del quehacer de la CA se asocian al quehacer y naturaleza de la CA. De modo que el quehacer de la CA es legal, y desde la perspectiva de la potestad discrecional y el liderazgo educativo, los actos acometidos siguen la línea emanada en la Circular DVM-029-2008 (MEP 2008), siendo actos dentro del margen de libertad de apreciación que goza la administración en el ejercicio de las potestades discrecionales.

Resultados y discusión

Las direcciones educativas carecen de un mecanismo o sistema de evaluación del quehacer de la CA. De modo que el enjuiciamiento que realiza la dirección sobre la gestión de la CA tiene suceso mediante análisis de informes y reuniones entre las partes. También lo hace mediante la observación directa de las actividades académicas y curriculares

desarrolladas durante el curso lectivo. En las entrevistas no se hace referencia a los planes institucionales anuales y quinquenales. Tampoco se hace referencia a perspectivas ni objetivos ministeriales (MEP).

Tabla 1. Tareas realizadas por la coordinación académica de acuerdo con la Circular DVM-029-2008 “Naturaleza del Trabajo de Coordinación Académica” (MEP 2008), según centros educativos

Tareas según la Circular DVM-029-2008 “Naturaleza del Trabajo de Coordinación Académica” (MEP 2008).	Liceo Vicente Lachner	Liceo Occidental
1.Colabora en las actividades curriculares.	Lo realiza.	Lo realiza.
2.Promueve y capacita al personal docente en aspectos curriculares procurando la actualización e innovación de los métodos y técnicas de enseñanza y aprendizaje.	No lo realiza.	No lo realiza.
3.Propicia estrategias óptimas para el desarrollo integral de los y las participantes en el proceso de enseñanza y aprendizaje.	No lo realiza.	No lo realiza.
4.Coordina, planifica y da seguimiento a programas de desarrollo curricular a nivel institucional.	Lo realiza.	Lo realiza.
5.Organiza reuniones, cuando sea necesario, con los departamentos especializados, para proponer estrategias y técnicas que contribuyan al mejoramiento curricular.	No hay mención.	No hay mención.
6.Da seguimiento al desarrollo de las actividades curriculares del personal docente e informa los resultados a la Dirección.	Lo realiza.	Lo realiza.
7.Realiza un diagnóstico de las necesidades de formación profesional para promover procesos de capacitación y actualizar al personal. Coordina con las diversas instituciones procesos de capacitación tanto para el personal docente, los estudiantes y las familias que así lo requieran.	No lo realiza.	No lo realiza.
8.Colabora en conjunto con el Comité de Evaluación y el Departamento de Orientación en el análisis cuantitativo y cualitativo del rendimiento en cada asignatura y nivel, para promover estrategias por departamento que mejoren el proceso de enseñanza-aprendizaje.	No lo realiza.	Lo realiza.
9.Asesora y orienta al personal docente en el cumplimiento de las directrices curriculares establecidas por el MEP.	No hay mención.	No hay mención.
10.Facilita al personal docente los programas de estudio y otros documentos que requieran en la labor docente.	No hay mención.	No hay mención.
11.Recibe y revisa el planeamiento didáctico de los y las docentes y da recomendaciones pertinentes.	Lo realiza.	Lo realiza.
12.Participa en reuniones mensuales con la dirección del Centro Educativo o en el momento en que así lo requiera la dirección, con el fin de informar sobre la marcha regular de la institución y valorar situaciones propias del quehacer institucional, vinculante al puesto; además de proponer acciones que propicien el logro de objetivos curriculares.	Lo realiza.	Lo realiza.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de entrevista y circular DVM-029-2008 “Naturaleza del Trabajo de Coordinación Académica” (MEP 2008).

El aporte hacia la consecución de claridad y la descripción de la naturaleza y tareas de la CA realizado mediante la Circular DVM-029-2008 “Naturaleza del Trabajo de Coordinación Académica” (MEP 2008) fue importante; pero debido a la desatención desde el año 2008, los aportes sobre el cargo han sido pobres y poco atinados. Esto porque se ha confundido la oportunidad de concebir en el trabajo de la CA un elemento científico (educación y currículo) y artístico (didáctico) asociado a la consecución de la calidad de la educación pública mediante la formación, capacitación y preparación.

De lo cual se sigue que no existan en el LVL y en el LO un mecanismo de la dirección institucional para evaluar la gestión pedagógica de la CA. Lo que a su vez impide verificar el espectro de las buenas prácticas educativas (Armijo, 2004; Sistema Regional de Información sobre Buenas Prácticas de Gestión Pública en América Latina y El Caribe [SIPAL], 2014). Desde este punto de vista, el quid del asunto, ahora, no radica en saber, hallar, descubrir o deducir qué tareas realiza la CA. Incluso determinar la naturaleza de la CA, entendiéndose precisarla a partir de la Circular DVM-029-2008 “Naturaleza del Trabajo de Coordinación Académica” (MEP 2008), no implicaría una mejora al vacío del problema sustantivo de la CA en el LVL y en el LO.

El problema sustantivo de la CA en el LVL y en el LO es la ausencia de formación, capacitación y preparación desde el Viceministerio Académico y del Departamento de Secundaria Académica para la ostentación del cargo y para la consecución de un servicio educativo de calidad, de acuerdo a la teoría de buenas prácticas educativas (Armijo, 2004; SIPAL, 2014), la administración educativa (Chiavenato, 2006; Martínez, 2012), el profesional en administración educativa (Carvajal 2015, Cons 2004 y García et al., 2000), la CA (MEP, 2008; Mora, 2011;) y el liderazgo pedagógico (Montecinos, Aravena y Tagle 2016; OCDE, 2013).

Este ha sido el principal error por omisión. Ya que el nombramiento y ostentación del cargo de CA rápidamente debe superar el procedimiento de constitución (que quede en firme) para avocarse en el desarrollo curricular y didáctico orientado hacia la calidad educativo. Para tales efectos, los procedimientos dados mediante circulares han sido redundantes y desatentos en cuanto a la formación, la capacitación y la preparación de la CA, en detrimento de la CA y el liderazgo educativo del LVL y del LO.

Para desarrollar el cargo de la CA, así como para la mejora del desempeño profesional y académico, la instalación de un determinado método de evaluación resulta oportuno. A un mismo nivel importa los conocimientos y competencias en el campo jurídico de la educación y su administración (Carvajal 2015). Pero también la integridad en la valoración del desempeño y la relación con otras dimensiones del quehacer educativo se debe considerar en este método valorativo. Sin embargo, el LVL y en el LO no hay un método o instrumento para la valoración específica del desempeño de la CA. El supuesto es que se evalúa para conocer y se conoce porque es importante disponer de información para tomar decisiones que coadyuven en la mejorar del desempeño y en procura de la calidad educativa y de los objetivos educativos nacionales.

Instrumento para la Evaluación del Desempeño de la Coordinación Académica (EDCA) en instituciones educativas de educación secundaria

El instrumento para la EDCA parte de los hallazgos obtenidos sobre valoración de las personas que ocupan el rol de la CA y las direcciones del LVL y el LO; pero también del análisis de la doctrina y naturaleza de la coordinación, así como de la literatura contemporánea sobre la propia figura y de la educación secundaria nacional. De modo que deriva del planteamiento de investigación y de la consideración de la importancia brindada a la realidad narrada por los participantes durante el proceso.

Todas las áreas que componen el instrumento tienen un indicador numérico que brinda una valoración cuantitativa al desempeño de la CA en temas de actividades curriculares y en la mejora de los planeamientos didácticos. Estos temas implican la participación, comunicación y coordinación con el cuerpo docente de la institución, lo que también permite reforzar el rol de la CA -la cual debe tener en consideración las habilidades requeridas para tener mayores alcances desde CA.

Por otra parte, la utilización del instrumento para la EDCA también permite estandarizar las labores que realiza la CA: ser fuente de registro de buenas prácticas educativas, de áreas de mejora y de oportunidades a las que se enfrenta el rol de la CA en la institución educativa. Pero ahora desde la perspectiva de las funciones taxativas, expectativas y elementos a evaluar. En general, el instrumento sirve como referente de la evaluación docente a este nivel de gestión.

Los objetivos al construir el instrumento para la EDCA son: 1. Fortalecer la gestión educativa de los centros educativos públicos de secundaria costarricenses, mediante la mejora del alcance y efectividad de la CA y 2. Proveer una herramienta evaluativa a las direcciones administrativas que permita conocer los resultados de la gestión pedagógica de la CA.

En cuanto a las dimensiones y factores determinantes de las evaluaciones y del desempeño de los trabajadores, Aşkun, Çizel y Ajanovic (2021) definieron 4 dimensiones que se mantienen por lo general en las evaluaciones de desempeño: rendimiento en tareas, rendimiento contextual, rendimiento adaptativo y comportamiento laboral contra productivo (p. 30). En el instrumento planteado, se evalúan los aspectos relativos al rendimiento en tareas, el rendimiento contextual

a partir de la efectividad del rol, así como los aspectos de carácter adaptativo que son requeridas para esta posición en el trabajo en equipo con el cuerpo docente y la dirección administrativa. Al mismo tiempo, debe considerarse que el desempeño de un docente o colaborador en general puede estar relacionado con múltiples factores. La gestión educativa tiene un amplio margen de acción para asegurar el adecuado instrumento o medio de evaluación para cada posición, inclusive en ocasiones es requerido tener capacidad de modificar o realizar adaptaciones para motivar y asegurar mayor productividad del colaborador. Esto implica tener presente la necesidad de mantener una estrecha relación entre los elementos que constituyen las evaluaciones.

Nien-Wei, Hui-Min y Tsang-Kai (2022), destacan que el ajuste correcto del trabajo a la persona tiene un impacto positivo en el rendimiento del empleado. Este aspecto es determinante y más importante en una posición cuya formalización y claridad de alcance no se encuentra definido, como es el caso de la CA, a excepción de lo indicado en la Circular DVM-029-2008, "Naturaleza del Trabajo de Coordinación Académica" (MEP 2008). En esta materia, Leyva-Del Toro, De Miguel-Guzmán y Pérez-Campdesuñer (2016), plantearon un diseño para conjuntar procesos, posiciones y objetivos de la organización, de forma que se adopte a una visión sistémica.

Otros autores mantienen enfoques más críticos, como Murphy (2020), quien plantea cuestionamientos a las evaluaciones subjetivas para conocer el desempeño de un empleado y cuestiona que en todos los casos la retroalimentación obtenida sea asumida por los empleados y se traduzca en mejora. A partir de esta consideración es que el formulario presenta indicadores cuantitativos, de forma que el valor subjetivo dado a la evaluación sea el menor posible.

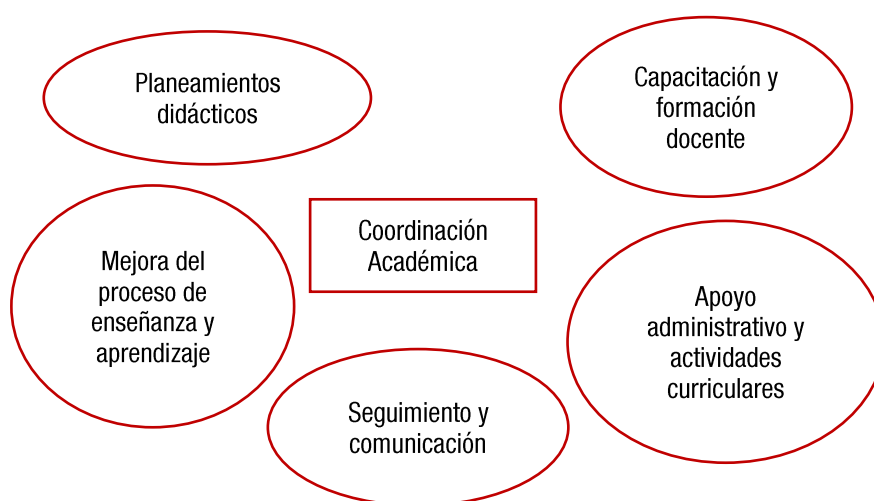
De la misma forma, debe tenerse en consideración que las evaluaciones de desempeño son fundamentales para el éxito de cualquier gestión, ya sea en el ámbito empresarial o académico, en el entendido también de que esta área del conocimiento "(...) proviene de la administración y es un campo de estudio emergente que requiere de la realización de investigaciones educativas que le permitan afianzar sus características como propias y particulares" (Flores, 2021, p. 20). La gestión educativa aún debe idear mejores formas y más efectivas de fortalecimiento de la gestión de acuerdo con el contexto educativo.

El instrumento encuentra fundamento teórico en cuanto contribuye al monitoreo y seguimiento de la labor docente en un rol fundamental en el sistema educativo. Así, "en tanto proceso sistemático de seguimiento y evaluación, los sistemas de monitoreo no solo contribuyen a la realización del derecho a la educación, sino que constituyen, también, una instancia útil para el conocimiento y fortalecimiento del sistema educativo" (UNICEF, 2016, p. 100). Esto depende, sin embargo, de la acción concreta y planificada que tomen los centros educativos con los resultados del instrumento propuesto.

El instrumento tiene una primera sección que recopila aspectos generales de la persona evaluadora, de la persona evaluada, la fecha de realización, el centro educativo y la dirección regional educativa. Posteriormente, se divide en otras áreas de evaluación, las cuales corresponden, en gran medida, a las principales tareas identificadas en las CA que participaron de la investigación: el área de planeamientos o de la planeación didáctica; el área de apoyo administrativo y actividades curriculares; el área de apoyo o auxilio en lo relativo a la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje, así como labores de seguimiento y comunicación. En la primera sección de rubros a evaluar, se consideran elementos relativos a la cantidad de revisiones realizadas, proactividad de la persona a cargo de la CA en términos de propuestas sugeridas tras las revisiones de los planeamientos, con particular énfasis en la eficiencia y la pertinencia (necesidad real o inmediata de mejora), al considerar la cantidad de propuestas realizadas en contraposición con las ejecutadas efectivamente.

En la sección de apoyo administrativo se considera el apoyo en la confección de horarios, así como la cantidad de actividades curriculares propuestas en consideración de las ejecutadas, que permite también evaluar el alcance efectivo y la pertinencia de lo realizado por la CA. La sección 3, por su parte, refiere a la labor de la posición analizada en cantidad de capacitaciones ejecutadas, así como su alcance absoluto y relativo. En la sección relativa al auxilio que brinda la CA en la mejora de la enseñanza-aprendizaje, lo cual es dirigido por el director institucional, se evalúa la presentación de un reporte mensual con recomendaciones, lo cual es evaluado en términos de su alcance efectivo y su pertinencia para la mejora de dicho proceso en las instituciones educativas. Por último, el formulario consulta por la presentación del informe mensual de labores durante todos los meses del período lectivo que esté siendo considerado. Asimismo, se consulta por la cantidad de sesiones entre la CA y la dirección de la institución educativa. La siguiente figura sintetiza las áreas a evaluar consideradas.

Figura 1. Esquema de evaluación de la Coordinación Académica



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Instrumento para la Evaluación del Desempeño de la Coordinación Académica.

Aspectos generales	
Identificación de jefe inmediato.	<i>Escriba el id del supervisor/a.</i>
Nombre de jefe inmediato.	<i>Escriba el nombre.</i>
Nombre de la persona evaluada.	<i>Escriba el nombre de la persona evaluada.</i>
Fecha.	Fecha de Evaluación.
Centro Educativo.	<i>Escriba el nombre de la institución.</i>
Dirección Regional.	<i>Escriba el nombre de la dirección regional.</i>
Área: Planeamientos didácticos.	
Cantidad de revisiones realizadas en el período lectivo.	Choose an item.
Cantidad de propuestas/cambios sugeridos para mejora de planeamiento didáctico.	Choose an item.
Cantidad de propuestas/cambios ejecutados para mejora de planeamiento didáctico.	Choose an item.
Alcance efectivo/pertinencia en mejora de planeamientos.	Propuestas sugeridas/Propuestas ejecutadas*100%.
Área: Apoyo administrativo y actividades curriculares.	
Contribución en la confección de horarios.	Choose an item.
Cantidad de actividades curriculares propuestas.	Choose an item.
Cantidad de actividades curriculares ejecutadas.	Choose an item.
Alcance efectivo/pertinencia de actividades curriculares.	Actividades/Actividades ejecutadas*100%.
Área: Capacitación y formación docente.	
Cantidad de capacitaciones ejecutadas.	Choose an item.
Cantidad de docentes participantes.	Choose an item.
Alcance efectivo/pertinencia de capacitaciones.	Total de docentes/Docentes participantes.

Área: Mejora del proceso de enseñanza y aprendizaje.	
Presentación mensual de informe de recomendaciones para mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.	Choose an item.
Alcance efectivo/pertinencia de recomendaciones.	Total de recomendaciones / Recomendaciones acogidas / ejecutadas.
Área: Labores de seguimiento y comunicación.	
Presentó informe mensual de labores.	Choose an item.
Cantidad de sesiones de coordinación con la dirección administrativa.	Choose an item.

Fuente: Elaboración propia.

Esta propuesta se construye al analizar los resultados obtenidos de la consulta con las CA de los centros educativos del LVL y del LO, con las direcciones educativas y cuerpo docente. Dicho instrumento suple un vacío, ya que no existe ningún mecanismo de evaluación formal de la persona docente que realiza las labores de la coordinación; tampoco existe un registro sobre el desarrollo de las áreas de oportunidad del rol de la CA, de la persona docente a cargo o del centro educativo respecto de las áreas de gestión de la CA.

Esta propuesta no tiene contravenciones de carácter legal, administrativa u operativo para ser ejecutado como insumo de mejora continua del centro educativo. Asimismo, esta evaluación no tiene mayor impacto en las evaluaciones ya creadas por el MEP para la labor docente. Por tanto, para aplicar esta propuesta se sugiere a la dirección educativa tener en cuenta las particularidades del centro educativo y las labores que ejecuta la CA. Si las tareas en algún momento no se ven reflejadas en las 4 áreas identificadas en esta propuesta, se sugiere plantear y construir nuevas propuestas con la CA.

La evaluación respecto de la efectividad, el buen uso y el alcance real de este instrumento de propuesta, deberá ser realizado por la dirección administrativa de los centros educativos, al menos 1 año después de su puesta en práctica para considerar aspectos como el seguimiento, el cumplimiento de metas y la mejora continua y progresiva de la posición y de la gestión de las áreas cubiertas por la CA. Al ser el instrumento de aplicación continua, es relevante considerar que deberá irse adaptando y actualizando, según sea requerido por la dirección administrativa del centro educativo en cuestión.

Conclusiones

Para el desempeño, valoración (evaluativa) y desarrollo del cargo de la CA, así como para la mejora del desempeño profesional y académico, la implementación de un determinado método de evaluación resulta oportuno. También es oportuno los conocimientos y competencias en el campo jurídico de la educación y su administración (Carvajal 2015). La integridad en la valoración del desempeño y la relación con otras dimensiones del quehacer educativo debe ser considerado en este método valorativo. Sin embargo, el LVL y en el LO no hay un método o instrumento para la valoración específica del desempeño de la CA. El supuesto es que se evalúa para conocer y se conoce porque es importante disponer de información para tomar decisiones que coadyuven en la mejorar del desempeño y en procura de la calidad educativa y de los objetivos educativos nacionales.

Debe normalizarse el cargo de la CA, en el entendido que el buen desempeño en el ejercicio de las tareas de la CA es diferenciado de las cualidades y responsabilidad del puesto docente (Dirección General de Servicio Civil, 2022). La normalización del cargo debe suponer un momento general, abstracto y universal, pero también otro específico y concreto sobre la naturaleza y características de tareas; pero también sobre las dimensiones educativa de operación, los alcances y los límites de la coordinación. Para esto es importante y procedente dotar de rango legal (estatutario o reglamentario) a la CA. Esto permitiría que las personas que ostenten la figura de coordinación tengan en su haber formación y orientación profesional específica sobre el caso; además que debido a por su propio interés personal y profesional puedan optar por tal especialidad educativa.

El reto didáctico asociado a la creatividad, y que supone un manejo disruptivo del suceso de la cotidianidad de aula en el micro espacio (PEN 2017) de relación entre la persona docente y estudiantes, en el cual la CA puede aportar de sobremañera, se atiende en las condiciones de: a) mantener de base las 12 funciones (MEP, 2008), b) la formación profesional y excepcional (con rango ministerial y de puesto) de la CA, con amparo en la transferencia de conocimientos,

herramientas cognitivas y métodos válidos, y c) un liderazgo educativo con énfasis en el desarrollo de la pedagogía, la didáctica y el aprendizaje (Montecinos et al., 2016). La implementación de prácticas educativas y administrativas con énfasis en el desarrollo de la pedagogía, la didáctica y el aprendizaje, posicionaría a la CA del LVL y del LO como un médium entre el cuerpo docente y el ministerio en virtud de las referencias de teorías generales de educación y política educativa nacional y pedagógica.

La CA supone el reconocimiento de una epistemología singular para el ejercicio del cargo. De modo que la formación no debe darse solo en condiciones y situaciones de reacción (procedimiento para ocupar el cargo en situación excepción temporal) sino que es oportuna una formación planificada, inducida, evaluativa y progresiva sobre la construcción académica, pedagógica y profesional de la persona coordinadora académica. Una epistemología singular sobre la CA posibilita que las capacitaciones y formaciones se dirijan hacia la consecución de la calidad educativa de los centros escolares dentro del espectro de los fines y objetivos nacionales públicos. Pero también hace que la CA disponga de conocimientos específicos sobre la materia y habilidades desarrolladas para resolver en conjunción los asuntos, tareas y problemas pedagógicos.

Si la CA es lo que se expresa en la Circular DVM-029-2008, “Naturaleza del Trabajo de Coordinación Académica” (MEP 2008), y es lo que se desarrolla en la situacionalidad de los centros educativos estudiados, entonces debe entenderse como la principal instancia de transferencia de conocimiento sobre didáctica y los métodos de aprendizaje más actualizados y creativos. La CA asume, desde esta perspectiva, el desarrollo de la didáctica y de las metodologías óptimas, en la medida que forma al cuerpo docente y le trasfiere conocimiento (general y específico) sobre maneras de implementar el currículo mediante actividades de aprendizaje novedosas, comprobadas y creativas (MEP 2008).

El aporte científico de la CA en LVL y el LO es representado por las teóricas generales de educación expresadas en la política educativa nacional y en la política curricular actual, en la medida que capacita al personal docente, de acuerdo con la “Naturaleza del Trabajo de la Coordinación Académica” (MEP 2008). Pero también podría hacerlo en la medida que crea una instancia documental de la experiencia institucional sobre el desarrollo académico. Tal registro se ampara en el carácter evaluativo para la mejora del servicio educativo, de acuerdo con la teoría de las buenas prácticas educativas (Armijo, 2004; SIPAL, 2014), en la medida que representa una instancia histórica del desarrollo de las experiencias didácticas y académicas. Este registro posibilita la réplica de actividades de mediación didáctica orientadas al perfilamiento de calidad y creatividad con amparo en la teoría educativa.

Referencias bibliográficas

- Abarca, A., Alpizar, F., Sibaja, G., & Rojas, C. (2013). *Técnicas cualitativas de investigación*. EUCR.
- Armijo, A. (2004). Buenas prácticas de gestión pública en América Latina. *IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Madrid.
- Asamblea Legislativa. (1944). *Código de educación*. Sistema Costarricense de Información Jurídica. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=31486&nValor3=80855&strTipM=TC
- Asamblea Legislativa. (1978). *Ley general de administración pública*. Sistema Costarricense de Información Jurídica. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=13231&nValor3=0&strTipM=TC
- Asamblea Nacional Constituyente. (1949). *Constitución Política de Costa Rica*. Sistema Costarricense de Información Jurídica. https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=871
- Aşkun, V., Çizel, R., & Ajanovic, E. (2021). Comparative Analysis of Factors Affecting Employee Performance According to Job Performance Measurement Method: The Case of Performing Artists. *Ege Academic Review*, 21(1), 29-45. <https://doi.org/10.21121/eab.874012>
- Carvajal, D. (2015). Requerimientos jurídicos de la administración de la educación a la luz de las exigencias de la administración educativa moderna. *Revista de Gestión de la Educación*, 5(1), 1-34.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Cons, N. (2004). La administración de la institución educativa. <http://www.observatorio.org/colaboradores/cons3>

Cordero, J. (2023). *Análisis de la gestión de los centros educativos de secundaria, modalidad académica, con recurso en la potestad discrecional, el quehacer de la coordinación académica y el liderazgo educativo en el Liceo Vicente Lachner Sandoval y Liceo Occidental, circuito 01 de la Dirección Regional de Educación de Cartago* [Tesis maestría profesional Universidad de Costa Rica]. <https://hdl.handle.net/10669/89686>

Dirección General de Servicio Civil. (2022). *Clases y Especialidades Puestos Docentes (Título Segundo)*.

Flores, H. (2021). La gestión educativa, disciplina con características propias. *Revista Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 9(1). <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i1.2832>

García, N., Rojas, M., & Campos, N. (2000). *La Administración Escolar para el cambio y el mejoramiento*. EUCR.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

Leyva-Del Toro, C., De Miguel-Guzmán, M., & Pérez-Campdesuñer, R. (2016). La evaluación del desempeño, los procesos y la organización. *Ingeniería Industrial*, 37(2), 164-177.

Martínez, C. (2012). *Administración de organizaciones*. Unibiblos.

McMillan, J., & Schumacher, S. (2005). *Investigación educativa. Una introducción conceptual*. Pearson Educación.

Ministerio de Educación Pública (MEP) (2008). *DVM-029-2008 Naturaleza del trabajo de coordinación académica*.

Montecinos, C., Aravena, F., & Tagle, R. (2016). *Liderazgo Escolar en los Distintos Niveles del Sistema: Notas Técnicas para Orientar sus Acciones*. Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso editorial.

Mora, C. (2011). Labor del coordinador académico en la gestión del currículo en las organizaciones educativas de secundaria pública. *Revista Gestión de la Educación*, 1(2), 1-34.

Murphy, K. R. (2020). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 13-31. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12259>

Nien-Wei Chou, Hui-Min Hsieh, & Tsang-Kai Hung. (2022). The Impact of Person-Job Fit on Job Performance: Job Involvement as Mediator, and Career Plateau as Mediated Moderator. *International Journal of Organizational Innovation*, 14(3), 115-133. <https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=8e673296-39b5-4728-b366-7c516d763da2%40redis>

Programa Estado de la Nación (PEN). (2017). *VI Informe Estado de la Educación*.

Programa Estado de la Nación (PEN). (2019). *VII Informe Estado de la Educación*.

Sistema Regional de Información sobre Buenas Prácticas de Gestión Pública en América Latina y El Caribe. (2014). *Guía Metodológica para la presentación de Buenas Prácticas*. https://www.flacsochile.org/old_sites/sipalonline/SIPAL.pdf

United Nations Children's Fund (UNICEF). (2016). *Manual de análisis del sector educativo: Para monitorear el cumplimiento del derecho a la educación en América Latina*. <https://www.unicef.org/lac/media/18606/file/Manual%20de%20An%C3%A1lisis%20del%20Sector%20Educativo.pdf>

Villabella, C. (2015). *Los métodos en la investigación jurídica. Algunas precisiones*. Instituto de investigaciones jurídicas. Universidad Nacional Autónoma de México.

Fecha de recepción: 18-11-2023

Fecha de aceptación: 12-6-2024