



Octavo Informe Estado de la Educación (2021)

Investigación de base

Planes de formación de las carreras de administración educativa y su correspondencia con las necesidades del Ministerio de Educación Pública en materia de liderazgo pedagógico en los centros educativos

Investigadores:

Evelyn Vargas Hernández
Sebastián González Rosales

San José | 2021



370.7286
V297p

Vargas Hernández, Evelyn.

Planes de formación de las carreras de administración educativa y su correspondencia con las necesidades del Ministerio de Educación Pública en materia de liderazgo pedagógico en los centros educativos / Evelyn Vargas Hernández, Sebastián González Rosales. -- Datos electrónicos (1 archivo : 3.000 kb). -- San José, C.R. : CONARE - PEN, 2021.

ISBN 978-9930-607-42-8

Investigación de Base del Octavo Informe Estado de la Educación (2021)

Formato PDF, 230 páginas.

1. ADMINISTRADORES ESCOLARES. 2. GESTIÓN EDUCATIVA. 3. PLAN DE ESTUDIOS. 4. PERFIL PROFESIONAL. 5. LIDERAZGO PEDAGÓGICO. 6. MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA. 7. COSTA RICA. I. González Rosales, Sebastián. II. Título.



Índice general

Siglas y acrónimos	4
Presentación.....	5
Resumen ejecutivo	5
Principales hallazgos	6
Capítulo I.....	9
Introducción.....	9
Antecedentes	10
Objetivos de la investigación	10
<i>Objetivo general</i>	10
<i>Objetivos específicos</i>	10
Metodología	11
Capítulo II.....	14
Carreras de administración en universidades públicas y privadas	18
Análisis de mallas curriculares	23
Principales características, diferencias y similitudes en los programas de estudio...31	
<i>Enfoques, cursos y bibliografía</i>	38
Correspondencia entre los planes, los programas de formación inicial en las universidades y el tipo de liderazgo directivo que en la actualidad el MEP requiere .44	
Principales fortalezas, debilidades y desafíos que tienen las universidades para general liderazgos directivos y pedagógicos.....	46
<i>Debilidades en el proceso de formación inicial en administración educativa</i>	47
<i>Buenas prácticas en el proceso de formación inicial en administración educativa</i> 58	
<i>Desafíos de las universidades en formación de administradores con liderazgos directivo pedagógico en Costa Rica</i>	66
Desafíos que enfrenta el país en la generación de liderazgos educativos.....	66
Esfuerzos emprendidos por las carreras de Administración Educativa en cuanto a procesos de actualización de sus planes de formación inicial	69
Capítulo III	70
Conclusiones y recomendaciones	70
Capítulo IV.....	73
Bibliografía	73
Capítulo V	78
Anexos.....	78
Anexo 1.....	78
Anexo 2.....	79
Datos Generales de las Universidades que imparten la carrera de Administración Educativa	79

Anexo 3.....	81
Mallas curriculares de las carreras de administración educativa.....	81
Anexo 4.....	102
Revisión de programas y bibliografías de los cursos de las carreras de administración educativa para los grados de licenciatura y maestría.....	102
Cuadro 2.....	114
Cuadro 3.....	142
Bibliografía.....	142
Cuadro 4.....	162
Cuadro 5.....	174
Cuadro 6.....	180
Cuadro 7.....	190
Cuadro 8.....	200
Cuadro 9.....	209
Cuadro 10.....	216
Revisión de planes y programas de curso de la maestría en Administración Educativa de la Universidad Americana.....	216
Cuadro 11.....	223
Revisión de planes y programas de curso de la maestría en Administración Educativa de la Universidad Libre de Costa Rica.....	223

Siglas y acrónimos

CONARE	Consejo Nacional de Rectores
CONESUP	Consejo Nacional de Enseñanza Superior Universitaria Privada
CSE	Consejo Superior de Educación
DGSC	Dirección General de Servicio Civil
MECEC	Modelo de Evaluación de la Calidad de la Educación Costarricense
MEP	Ministerio de Educación Pública
OCD	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OEI	Organización de Estados Iberoamericanos para la educación, la ciencia y la cultura.
PEN	Programa Estado de la Nación
SINAES	Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior
TEC	Instituto Tecnológico de Costa Rica
UAM	Universidad Americana
UC	Universidad Central de Costa Rica
UCA	Universidad Florencio del Castillo
UCR	Universidad de Costa Rica
UIA	Universidad Internacional de las Américas
UISIL	Universidad Internacional San Isidro Labrador

ULACIT	Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología
ULASALLE	Universidad de la Salle
ULICORI	Universidad Libre de Costa Rica
UNA	Universidad Nacional de Costa Rica
UNADECA	Universidad Adventista de Costa Rica
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNED	Universidad Estatal a Distancia
UNICA	Universidad de las Ciencias y el Arte
UNILAT	Universidad Latina de Costa Rica
USL	Universidad Santa Lucía

Presentación

Esta Investigación se realizó para el Octavo Informe Estado de la Educación (2021). El contenido de la ponencia es responsabilidad exclusiva de su autor, y las cifras pueden no coincidir con las consignadas en el Octavo Informe Estado de la Educación (2021) en el capítulo respectivo, debido a revisiones posteriores. En caso de encontrarse diferencia entre ambas fuentes, prevalecen las publicadas en el Informe.

Resumen ejecutivo

Este informe presenta los resultados obtenidos en la revisión de los planes de estudio de las carreras de administración educativa que se imparten actualmente en Costa Rica, tanto en las universidades públicas como privadas. Se trata de una investigación cuyo objetivo principal es realizar un análisis de la formación inicial que reciben los directores (profesionales en administración educativa) en las diversas universidades de procedencia y determinar su correspondencia con los requerimientos, alcances y enfoques del Ministerio de Educación Pública (MEP) para implementar con éxito la reforma curricular que este Ministerio ha venido promoviendo en los últimos diez años.

En este sentido, la Política Pública en Educación aprobada por acuerdo CSE N°02-64-2017, del 13 de noviembre, denominada “*La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad*” y la reforma curricular, coinciden en que los acelerados cambios que se han suscitado en los últimos tiempos demandan, más que nunca, de planteamientos innovadores que estén acordes a las necesidades del contexto y los requerimientos de una sociedad

globalizada (internacional), donde el aprendizaje ha pasado de ser un cúmulo de conocimientos, a un proceso orientado al desarrollo de habilidades y de evaluación por competencias.

Para el logro de este propósito se realizó una exhaustiva búsqueda de datos en las universidades, entidades del Ministerio de Educación Pública (MEP), Consejo Nacional de Enseñanza Superior Universitaria Privada (CONESUP), así como por medio de entrevistas detalladas a personas clave de los procesos de formación en las universidades (entre ellos directores[as] y coordinadores[as] de carrera). Los resultados permiten evidenciar la condición actual de la carrera de administración educativa en sus diversas modalidades y grados académicos, desde el bachillerato hasta el doctorado, que actualmente se ofrecen en el país.

Posteriormente, se realiza un análisis de las diferencias y similitudes entre los planes de estudio de las carreras, según las universidades que la imparten, con datos como: tiempo de duración, carreras acreditadas (ante el Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior Costarricense), enfoques, alcances y su correspondencia con los requerimientos que presenta actualmente el MEP para lograr una implementación exitosa de los nuevos programas de estudio y de la reforma curricular actual. Además, se pretenden identificar las principales fortalezas y debilidades que tiene la oferta de las universidades que imparten la carrera de administración educativa y los esfuerzos que se han emprendido en cuanto a los procesos de actualización de planes de formación, y por ende en la atención de la demanda del MEP de generar liderazgos pedagógicos acordes a la Política Educativa.

Palabras claves: Desafíos, gestión, liderazgo pedagógico, malla curricular, MEP, plan de estudios, reforma curricular, universidades.

Principales hallazgos

- La carrera de Administración Educativa se imparte en 20 universidades de Costa Rica, de las cuales 17 son universidades privadas y 3 son universidades públicas. La mayor cantidad de graduados, durante el período 2013-2019, corresponde a las universidades privadas.
- En las universidades públicas, se inicia con la formación de profesionales de la Administración Educativa en los años setenta. Por su parte, en las universidades privadas se inicia con la formación de profesionales de esta área entre los años 1995-2005.
- El número total de diplomas otorgados en la carrera de Administración Educativa, para el período 2013-2019, es de 8.452 titulaciones, de las cuales 773 corresponden a universidades públicas y las restantes 7.679 personas graduadas corresponden a las universidades privadas.
- El bachillerato, pareciera, no es el grado académico de más interés, ya que la mayoría de la población que estudia esta esta carrera busca titularse en los grados de licenciatura y maestría; niveles en los cuales se ofrece mayor oferta educativa; lo cual coincide en que, con

estos niveles académicos se obtiene mayor oportunidad de contratación según los requisitos del Manual de puestos del Servicio Civil.

- El análisis muestra que los programas están más enfocados al desarrollo de competencias administrativas en general: numéricas, éticas, financieras, legales, recurso humano, manejo tecnológico, supervisión, investigación; pero tienen poco o ningún énfasis en el liderazgo pedagógico. A pesar de que este pueda verse como un eje transversal del plan de estudios. Sin embargo, no se refleja directamente en la mayoría de los programas de estudio de las carreras investigadas. Ya que, de la oferta presentada, solamente una maestría, en una universidad pública, tiene énfasis en liderazgo.
- Del total de la oferta educativa para la carrera de Administración Educativa (38 aperturas de carrera, de las cuales 30 ofertan matrícula actualmente), solamente tres (3) están acreditados por el SINAES. Lo que representa el 7,8% de carreras en Administración Educativa acreditadas.
- Existen diferencias importantes entre los planes de estudio de las carreras que se ofrecen en las diferentes universidades, en cuanto a: tiempo de duración, cantidad de materias y créditos que deben cumplir los estudiantes para titularse en un mismo grado, dependiendo de la universidad.
- Hay diferencias muy importantes entre la cantidad de los créditos, las horas dedicadas a los cursos y la cantidad de cursos asignados según grado académico:
 - ✓ En el caso del grado de Licenciatura los créditos van desde un mínimo 35 a un máximo de 44; la cantidad de cursos varía entre un mínimo de 8 y un máximo de 12; y las horas totales varían de 113 mínimo a un máximo de 132 horas de dedicación. Esto según los diversos planes de estudios que oferta cada universidad.
 - ✓ En el caso de las maestrías los créditos van de un mínimo de 30 a un máximo de 64 (es decir, una diferencia de más del doble entre un plan de estudios y otro), y los cursos varían desde un total de 9 cursos como mínimo, a un máximo de 16, según la universidad que la imparte.
- En relación con los créditos que debe cumplir cada nivel de pregrado, grado o posgrado, esta se regula actualmente por el “Convenio para crear una nomenclatura de grados y títulos de la educación superior universitaria estatal”, aprobada en el año 2004 por CONARE; y acogida, en sus criterios, por el CONESUP a partir del año 2005; lo cual refleja que los planes de estudio que no corresponden a lo indicado en la nomenclatura, no se han actualizado desde esas fechas.
- En el país, solamente, existe una oferta educativa para el nivel en posgrado de Doctorado con énfasis en Administración Educativa; la cual es ofertada por una universidad privada.

- La universidad de procedencia no es un elemento que se considere en el Manual para nombramientos de la Dirección General de Servicio Civil, pero sí lo son el grado académico y la acreditación de SINAES.
- A pesar de existir 30 ofertas educativas (que actualmente dan opción de matrícula), para la formación de profesionales en esta carrera, solamente una de ellas posee énfasis en la formación de administración de centros de educación preescolar (correspondiente a una universidad privada). Por otra parte, una universidad pública (TEC) ofrece una titulación con el grado de Maestría en Educación Técnica, que faculta para optar por un puesto de dirección técnica (sin embargo, esta última carrera no es parte de la población del estudio debido a que la titulación no es directamente en Administración Educativa). El resto de las ofertas no se especializan en la formación específica de los puestos de directores, que puede ser en Dirección de primaria, secundaria, indígena; ni en la modalidad, ni en la clase de puesto especificado por la Dirección de Servicio Civil, director 1, director 2, director 3, supervisor, etc.
- Con respecto a la formación inicial, la Política Educativa indica que “se promoverán los procesos de trabajo conjunto e intercambio de expectativas y necesidades entre el Ministerio de Educación Pública y las instituciones formadoras de profesionales en educación” (p. 20). Sin embargo, según los datos recopilados en las entrevistas con los encargados de las carreras, esto aún está pendiente, ya que no hay enlace directo con el MEP, ni capacitaciones acordes a esta directriz. Lo cual refleja que existe un escaso enlace del MEP en la vinculación con las universidades.
- En relación con el tipo de liderazgo que se promueve en la formación inicial se da una escasa formación directa por medio de los cursos o la bibliografía indicada por las universidades.
- El MEP promueve, en la política actual, un liderazgo pedagógico directivo centrado en la persona, donde el proceso de enseñanza- aprendizaje guíe la dinámica institucional. Este es un liderazgo complejo ya que se comparten experiencias y potencialidades, por otra parte, incide directamente en el rendimiento y aprendizaje del estudiantado; los directores(as) con liderazgo pedagógico son líderes funcionales orientados en el logro educativo, promoviendo un impacto positivo en el estudiantado, el personal docente y la institución en general.
- Entre los principales desafíos están los procesos de actualización constante en la formación académica de las universidades; y, por otro lado, los mecanismos de diálogo, la vinculación, la competitividad, y la declaración de acciones públicas por parte de las autoridades ministeriales. La comunicación y la flexibilidad al cambio siguen siendo barreras que superar, y son elementos esenciales de trabajar a nivel nacional, para lograr implementar con éxito la reforma curricular emitida por el MEP.

Capítulo I

Introducción

El mejoramiento en la calidad de la educación, como una prioridad en el desarrollo de las políticas públicas de cada país, ha hecho que los ministerios de educación de los países latinoamericanos planteen estrategias de mejora y actualización; en el caso de Costa Rica, se pone de manifiesto la necesidad de realizar una reforma a las políticas del sistema educativo tradicional, de ahí que el Ministerio de Educación Pública (MEP) ha desarrollado una serie de acciones que permitan la planificación y puesta en marcha de una reforma curricular, y para el cumplimiento de la misma es esencial la labor que desempeñan los directores (profesionales en Administración Educativa) de las diversas instituciones del país.

Para el logro de este objetivo es necesaria una transformación de la gestión educativa tradicional, para ello Vargas, E. (2015), propone que:

Como parte de los nuevos diseños en la administración educativa, existe un amplio consenso en que los resultados de aprendizaje dependen de la calidad de la interacción y del proceso pedagógico que ocurre en los salones de clase, con base en las políticas institucionales que rigen esa relación (p. 102)

De esta forma, las nuevas tendencias para el desarrollo educativo encaminadas hacia un liderazgo pedagógico que permitan una formación educativa por competencias deben estar desarrollada desde un visión institucional compartida, en la cual el liderazgo educativo desempeñe un rol preponderante en el proceso curricular del estudiantado. Desde esa perspectiva, el Informe Miradas sobre la Educación en Iberoamérica, de la (OEI) Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2017), determina la importancia que tiene para los países latinoamericanos la formación de directores, indicando lo siguiente:

Si bien tradicionalmente la formación de directores ha estado más orientada a cuestiones administrativas o burocráticas, en consonancia con lo que se consideraba que debía ser el rol del director, en la actualidad se priorizan aspectos pedagógicos, como parte esencial de las competencias a desarrollar en aquellos que van a tener que ser capaces de liderar equipos innovadores, gestionar personas, e impulsar procesos de cambio educativo (p. 7)

Asimismo, tanto los estudios a nivel nacional, como internacional, reflejan la relevancia del director en el éxito institucional de un centro educativo, por lo cual el presente estudio proporciona un panorama de la formación inicial que reciben los directores educativos en la universidades (públicas y privadas de Costa Rica), con el propósito de determinar la correspondencia de esta preparación profesional, desde la visión del liderazgo pedagógico directivo, con relación a los requerimientos que tiene el MEP para lograr una aplicación exitosa de la reforma curricular actual.

Antecedentes

Este estudio se realizó en el marco del proceso de investigación del VIII Informe sobre el Estado de la Educación 2020-2021 en la sección de Miradas en profundidad, orientada a resolver problemas claves del sistema y generar soluciones innovadoras que sirvan de base para el diseño de políticas públicas en educación. Uno de los temas a desarrollar en esa sección es el de “Liderazgo pedagógico directivo en el sistema educativo costarricense”. Correspondiente a la Meta 4.1.1 aprobada en el Plan Operativo Anual del Programa Estado de la Nación (PEN) 2020. Para lo cual se establece la siguiente pregunta de investigación:

Pregunta de investigación: ¿existe una brecha entre la formación inicial que se ofrece en las carreras de administración educativa de las universidades y el modelo de gestión establecido en la política educativa para aplicar con éxito la reforma curricular?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Analizar los programas de formación de administración educativa que imparten las universidades en el país y determinar si existe o no una brecha entre la formación inicial que ofrecen estas carreras y el modelo de gestión establecido en la política educativa del MEP para aplicar con éxito la reforma curricular.

Objetivos específicos

- Identificar las carreras de Administración Educativa existentes en universidades públicas y privadas del país, su año de creación y los graduados que anualmente generan.
- Comparar y analizar las mallas curriculares de las carreras de Administración Educativa existentes en universidades públicas y privadas.
- Identificar las principales características y diferencias entre los programas en cuanto a: enfoques de formación, duración, tipo de cursos, créditos, estrategias pedagógicas, bibliografías, prácticas de los estudiantes, acreditación, etc.
- Determinar si hay correspondencia entre los planes, los programas de formación inicial en las universidades y el tipo de liderazgo directivo que en la actualidad el MEP requiere para dirigir los centros educativos e implementar con éxito los nuevos programas de estudio vigentes en el sistema educativo.
- Identificar las principales fortalezas, debilidades y desafíos que tienen las universidades que imparten las carreras de Administración Educativa existentes en universidades públicas y privadas en los próximos años para generar los liderazgos directivos y pedagógicos que el MEP requiere.
- Entrevistar a actores claves de las carreras de Administración Educativa existentes en universidades públicas y privadas y del MEP para conocer sus visiones sobre los desafíos que el país tiene en la generación de liderazgos educativos.

- Documentar esfuerzos que hayan emprendido las carreras de Administración Educativa en cuanto a procesos de actualización de sus planes de formación inicial.

Metodología

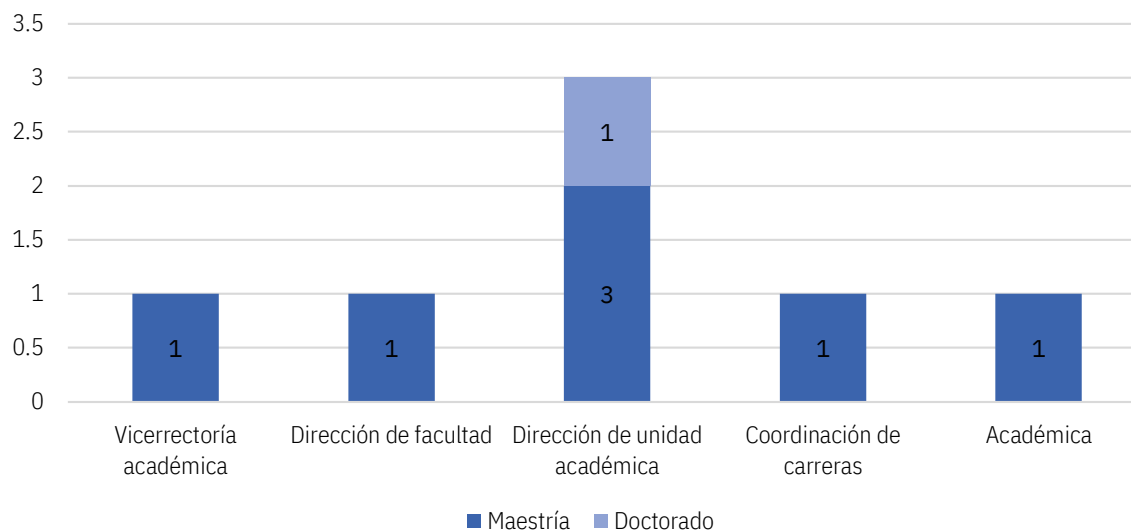
Para lograr el cumplimiento de los objetivos y dar respuesta a la pregunta de investigación, se desarrolla un análisis de carácter exploratorio con información cualitativa obtenida de las entrevistas a los participantes, así como de la revisión bibliográfica, programas de estudio, mallas curriculares, políticas educativas nacionales e internacionales y la identificación de buenas prácticas según la literatura internacional.

La revisión de mallas curriculares y entrevistas se realiza por medio de la selección de las 10 universidades con mayor cantidad de graduados e incluyendo en primera instancia a las Universidades Públicas. De esta forma la muestra está compuesta por 3 universidades públicas que imparten la carrera de Administración Educativa, en sus diversos grados; y 7 universidades privadas. Independientemente de las sedes o la ubicación geográfica en la que se ofrece la carrera.

Una vez identificadas las instituciones se procedió a contactar a los directores y coordinadores de carrera para programar una cita para la entrevista (las cuales se realizaron de forma personal, bajo la modalidad remota – vía zoom- debido a la situación de pandemia que atraviesa el país por el COVID-19), tuvieron una duración promedio de 50 minutos, las cuales se desarrollaron en el período comprendido entre el 12 de agosto al 30 de septiembre del 2020. Se detalla el perfil de las personas entrevistada en el gráfico 1 y cuadro 1.

Gráfico 1

Grados académicos por puesto de la persona entrevistada



Fuente: Elaboración propia con base en la entrevista semiestructurada aplicada a los directores(as) o encargados(as) de las carreras de Administración Educativa.

Las entrevistas se realizan a un total de siete de representantes de las universidades (en una de las entrevistas participan dos personas), para un total de seis hombres y dos mujeres. En el siguiente cuadro se muestra el perfil profesional de las personas entrevistadas.

Cuadro 1

Perfil de las personas entrevistadas

Persona entrevistada 1

- Hombre
- Licenciatura y maestría en Curriculum, graduado en I y II ciclo, Administración Educativa, especialidad en Evaluación, Educación de Adultos, y doctorando en Humanidades
- Director de la facultad de Educación y director de la carrera de administración educativa en el nivel de posgrado

Persona entrevistada 2

- Hombre
- Maestría en administración educativa
- Director de carrera

Persona entrevistada 3

- Hombre
- Maestría en administración educativa, en administración de negocios y posgrado en administración de la educación
- Director de facultad de ciencias de la educación

Persona entrevistada 4

- Hombre
- Bachillerato en historia, licenciatura en docencia y máster en I y II ciclo
- Profesor coordinador del bachillerato y licenciatura en administración educativa

Persona entrevistada 5

- Hombre
- Director de la escuela de educación y posgrado

Persona entrevistada 6

- Hombre
- Maestría en Docencia, Máster en Educación Universitaria
- Vicerrector académico

Persona entrevistada 7

- Mujer
- Doctorado en Educación
- Directora de la Escuela

Persona entrevistada 8

- Mujer
- Maestría, actualmente doctorando
- Académica

Fuente: Elaboración propia con base en la entrevista semiestructurada aplicada a los directores(as) o encargados(as) de las carreras de Administración Educativa.

A las personas participantes del estudio, se les aplicó una entrevista semiestructurada (anexo 1), la cual consta de dos partes. Una primera parte de información general de la carrera en estudio, así como datos generales de la persona entrevistada. La segunda parte consta de diez preguntas claves que permiten identificar características, percepciones y forma de trabajo con relación a las siete categorías de la investigación, que responden a los objetivos del estudio, y cuyos resultados se abordan en el capítulo II.

Es importante destacar que, por ser una investigación cualitativa, la información no se puede generalizar, y responde a las características específicas de la muestra. Sin embargo; los datos acerca de los planes de estudio, mallas curriculares y programas de cursos son detallados de forma tal como los presentan las Universidades, el CONESUP y el CONARE; lo cual proporciona una total transparencia de la información, y la comprensión de la realidad en los planes de formación de las carreras de Administración Educativa.

Además, se realizaron entrevistas a los actores claves del proceso de implementación de la reforma curricular, entre ellos personal de la Dirección General del Servicio Civil, Departamento de Recursos Humanos del MEP, CONESUP y PEN. Lo cual permite contrastar la realidad de las instituciones universitarias y el modelo de gestión establecido en la Política Pública para aplicar la reforma curricular. Esto permite determinar la existencia o no de brechas entre la formación inicial que ofrecen las universidades y el modelo de gestión establecido en la política educativa del MEP.

A continuación, se presenta, en el cuadro 2, las fuentes de información por medio de entrevista, los participantes de esta investigación:

Cuadro 2

Cantidad de entrevistas realizadas a informantes clave

Población entrevistada	Hombres	Mujeres	Total
Universidades Públicas	1	2	3
Universidades Privadas	4	0	4
Departamento de Servicio Civil	1	0	1
Departamento de Recursos Humanos del MEP	2	4	6
CONESUP	0	1	1
Investigadora PEN- CONARE	0	1	1
Totales	8	8	16

Fuente: Elaboración propia con los datos recabados en las entrevistas.

La información del cuadro 2 permite determinar la distribución de las personas entrevistadas y facilitadoras de información para conocer las características de la formación inicial, así como las potestades de nombramiento del MEP y la relación de las características con las necesidades de formación. De esta manera, se obtuvo información de los directores o coordinadores de cuatro universidades privadas, tres de universidades públicas, información de funcionarios de

CONESUP, CONARE, Dirección General de Servicio Civil y Departamento de Recurso Humanos del MEP.

Como parte del proceso de búsqueda de la información se cuenta con algunas limitaciones del proceso entre ellas: universidades que, a pesar de tener la carrera inscrita en el CONESUP o en CONARE no la están impartiendo en la actualidad; información incompleta, de difícil acceso o ilegible en las copias de registro (debido a que son documentos, en algunos casos, de muchos años atrás), lo que amplía el tiempo de análisis de los datos; y, principalmente, la disponibilidad de tiempo o falta de acceso a 3 de los directores(as) o encargados(as) de carrera de las universidades privadas seleccionadas para este estudio, por lo cual no se les pudo realizar la entrevista. A continuación, en el cuadro 3, se muestran algunas de las principales fronteras de información suscitadas en la investigación:

Cuadro 3

Frontera de información

Tema/ variable	Tipo de dificultad enfrentada	Observación/sugerencia
Entrevista a 3 de los directores o encargados de carrera de la muestra seleccionada	No disponible.	El tiempo de búsqueda es corto, no contribuye para insistir en las solicitudes de los correos no contestados.
	Dificultad de acceso.	Por la situación actual del país (COVID-19), el acceso a las instituciones es limitado para los investigadores, lo que impidió el acceso <i>in situ</i> , en la búsqueda de las entrevistas.

Fuente: elaboración propia, experiencia de los investigadores.

Sin embargo, los investigadores solventaron esta situación con información bibliográfica obtenida de los registros de las universidades, las actas del CONESUP, datos de las páginas web y con la revisión profunda de la documentación pertinente (mallas curriculares, planes de estudio, programas de curso, etc.).

Capítulo II

La administración educativa es definida por diversos autores según el enfoque y posicionamiento teórico que le respalde, de ahí la importancia de comprender para esta investigación el concepto en administración, director(a) y liderazgo pedagógico. Para iniciar, se plantea el término de **administración** desde lo establecido en el Manual Descriptivo de Clase de Puestos Docentes, definida en el Estatuto de Servicio Civil, como:

Proceso responsable de la determinación de los fines que una organización y sus elementos deben esforzarse en conseguir, que establece amplios programas bajo los que debe actuarse y ofrece una visión general de la continua afectividad en la consecución de los objetivos buscados (p. 3)

De esta forma, el Estatuto de Servicio Civil, refleja las disposiciones y requerimiento de las funciones y perfiles necesario para el nombramiento de los directores de los centros educativos del Estatuto II, en las diversas modalidades del Sistema Educativo Costarricense, los cuales, en el mismo manual se indica:

A los puestos de esta serie se les asignan funciones de dirección, coordinación y supervisión de las actividades técnicas y administrativas que se realizan en un centro educativo de segunda enseñanza; ejecución de labores de asesoramiento pedagógico en una determina especialidad de la enseñanza; dirección y ejecución de programas de asesoramiento pedagógico en los diversos niveles y modalidades de la educación, dirección, coordinación y supervisión de las labores técnicas y administrativas de más alto nivel de dificultad y ámbito nacional, que se desarrollan en una unidad especializada de asesoría docente; planeamiento, dirección, coordinación y supervisión de las labores técnicas, administrativas y científicas del más alto grado de dificultad y ámbito nacional que se desarrollan en un departamento del Ministerio de Educación Pública (p. 31)

Siendo así, se visualiza el rol de la persona administradora educativa, es decir de la persona directora, con una serie de competencias necesarias para su adecuado ejercicio profesional. Por otra parte, la política educativa actual del MEP, denominada “La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad”, plantea una nueva realidad educativa del siglo XXI, en la cual el aprendizaje está basado en habilidades y competencias “Educar para una nueva ciudadanía”, aprobada por acuerdo N° 02-64-2017 del 13 de noviembre del 2017, del Consejo Superior de Educación de la República de Costa Rica (CSE), en la cual se identifica la importancia y papel que desempeña **el director(a)** para la implementación efectiva y exitosa del proceso, en el cual se afirma que:

Cada centro educativo desarrollará su potencial y particularidades, de acuerdo con su contexto, atendiendo a sus especificidades regionales y territoriales. Lo anterior permitirá la consolidación de un proyecto curricular de centro, proceso en el cual el liderazgo del director o directora será fundamental (p. 15).

Por lo tanto, el modelo de gestión establecido en la política educativa del MEP, fortalece la importancia de la construcción conjunta entre los entes que integran la comunidad educativa para la implementación exitosa de la reforma curricular; indicando, especialmente, enlaces de acompañamiento en la vivencia de aula como forma de asegurar la calidad en la educación, donde el administrador educativo es el encargado de desarrollar, fortalecer y fomentar el liderazgo educativo. Esta concepción está ligada a la visión de liderazgo pedagógico directivo, el cual es definido por Murillo, B. (2019), en el informe de la OEI, cuando indica que

[...] la mayoría de los autores y organismos mantienen el convencimiento de que el papel del director o directora en las escuelas de hoy estriba en movilizar los diferentes procesos y actores en el espacio escolar con el fin de mejorar el funcionamiento de la escuela y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes (p. 27).

De ahí que, desde el Marco de Cualificación Internacional, se vienen identificando una serie de nociones educativas, donde se pone de manifiesto que, "El liderazgo instruccional es el concepto con mayor vigencia en el tiempo [...] existen muchos otros términos para describir esta relación. Entre ellos, el liderazgo pedagógico, el liderazgo curricular y el liderazgo para el aprendizaje." (Weinstein, J. 2016. p.23). Por consiguiente, se identifican en la literatura diversidad de modelos de liderazgo, orientados a la atención de situaciones particulares del contexto, entre ellas: transformacionales, autoritarios, conciliador, coach, democrático, coercitivo; sin embargo, las nuevas tendencias educativas intensifican la necesidad de prácticas de liderazgos pedagógicos directivos orientados a mejorar el desempeño de las organizaciones educativas y de adaptarse a los cambios y demandas del contexto actual.

Ante esto, Bolívar (2010), hace referencia a Murillo, 2006, indicando:

En esa medida, el liderazgo pedagógico, en lugar de una dimensión transaccional, conlleva una labor "transformadora", pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va alterando aquellas condiciones del centro y del aula para que mejoren la educación ofrecida y las prácticas docentes en el aula (págs. 82-83).

De esta manera, el planteamiento del **liderazgo pedagógico** se orienta a que la acción del director, no se enfoque únicamente en la atención de situaciones de recursos físicos o financieros, sino que le de relevancia al centro de la actividad educativa, es decir a los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como al cumplimiento del currículo. Sin olvidar la relevancia de un adecuado desarrollo de la cultura y el clima organizacional como estrategia de acción para el bienestar de los(las) docentes y educandos.

En el informe, Liderazgo directivo (2019), Murillo hace referencia a las conclusiones del informe Miradas 2017, indicando que este aporta conclusiones de gran interés para la comprensión del tipo de liderazgo que se requiere en las instituciones de educación públicas y privadas, las cuales se definen como:

- El liderazgo se observa como un conjunto de competencias que se ponen en juego para afrontar la complejidad de interacciones.
- Solo en algunos países iberoamericanos se han comenzado a dar pasos para realizar cambios que supongan dar al liderazgo pedagógico el valor que tiene para contribuir a la mejora del conjunto del sistema educativo.
- Es preciso buscar formas innovadoras de asegurar el liderazgo pedagógico en todos los centros escolares del sistema. Algunos carecen de una figura directiva dedicada exclusivamente a tareas de gestión y liderazgo (establecimientos con menos de 100 estudiantes), situados en localidades pequeñas, apartadas, rurales, con alta diversidad lingüística.
- Es esencial que los directores y directoras tengan el tiempo necesario para liderar los procesos de gestión y mejora educativa en sus centros. Por ello es importante reducir el tiempo de las jornadas laborales que los directores y directoras deben dedicar a tareas

docentes (en muchos países buena parte de su jornada laboral), así como a las tareas puramente administrativas. Hay que buscar el equilibrio entre las actividades administrativas (e incluso docentes) del director o directora y las de liderazgo pedagógico.

- Asumir responsabilidades en la dirección de un centro educativo debería implicar incentivos variados asociados a funciones de mayor compromiso institucional y social...
- No basta con analizar la normativa general; sigue pendiente el estudio de las brechas que pueden existir entre los desarrollos teóricos y lo que en la normatividad se dispone, así como entre lo que la normatividad dicta y lo que los directivos logran llevar a cabo en la práctica (p. 31).

Cada una de estas afirmaciones, pone de manifiesto la necesidad de, en primera instancia, comprender, y en segunda, aplicar procesos de liderazgo pedagógico en los sistemas educativos actuales, que requieren no sólo conocimientos en administración física, financiera, curricular y de recursos humanos, sino que involucre al colectivo estudiantil, académico, administrativo y comunal en los procesos de gestión institucional. Por lo que, tal como lo indica Bolívar (2010):

Todo esto ha contribuido a que la dirección pedagógica de los centros educativos se esté constituyendo, a nivel internacional y nacional, como un factor de primer orden en la mejora de la educación, al tiempo que en una prioridad de las agendas de las políticas educativas. Diversos informes internacionales lo ponen de manifiesto.

Por su parte, la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), ha indicado en diversos estudios que el liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad en las agendas políticas educativas de los países miembros. De esta forma, se puede definir el **liderazgo pedagógico**, según lo plantea Hallinger (2003), con un modelo con varias categorías:

La definición de la misión de la escuela que incluye el encuadre y la comunicación de los objetivos de la escuela.

Gestión del programa docente que incluye la supervisión y evaluación de la docencia, la coordinación del programa y el seguimiento del progreso del alumno.

Promover un ambiente de aprendizaje positivo que incluya incentivos para los maestros (promover el desarrollo profesional, preservar las horas de clase, la transparencia educativa) y proporcionar incentivos para el autoaprendizaje.

De esta forma, el **liderazgo pedagógico escolar** está centrado en el aprendizaje, es un liderazgo complejo ya que comparte experiencias y potencialidades, por otra parte, incide directamente en el rendimiento y aprendizaje del estudiantado; los directores(as) con liderazgo pedagógico son líderes funcionales orientados en el logro educativo, promoviendo un impacto positivo en el estudiantado, el personal docente y la institución en general. Con relación a esto, Bolívar (2010) concluye:

En cuanto a la investigación, la literatura actual, derivada de los estudios sobre eficacia y mejora de la escuela, ha destacado el papel que desempeña el liderazgo pedagógico en organizar buenas prácticas educativas en los centros y en contribuir al incremento de los resultados del aprendizaje. Tras la práctica docente en el aula, el liderazgo escolar es el segundo factor más influyente en los resultados de los alumnos, pues los líderes efectivos comparten características y prácticas similares (Seashore-Louis, Leithwood, Wahlstrom & Anderson, 2010). Este impacto en la mejora de los aprendizajes de los alumnos se produce indirectamente, mediante su influencia en las condiciones organizativas de la escuela y en la calidad de la enseñanza (Robinson, 2007). Además, la calidad del profesorado puede verse potenciada, a su vez, por la propia acción de los líderes en ese ámbito (p. 83).

De ahí que, el modelo de gestión establecido en la actual Política Educativa costarricense, plantea que la educación debe estar centrada en la persona estudiante y para esto se fundamenta en los paradigmas conceptuales de la complejidad (que plantea que el ser humano tiene conciencia de sí y de su entorno y por lo tanto es autoorganizado y autorreferente), del humanismo (donde cada persona es única y diferente con sus propias necesidades, ritmo de aprendizaje y potencialidades), y del constructivismo social (tomando en cuenta el contexto social, las experiencias previas y las estructuras mentales de cada uno de los educandos). Situaciones que confirman la importancia de este estudio con respecto a identificar los planes de formación inicial y los requerimientos del MEP en la aplicación de liderazgos pedagógico-directivos en los centros educativos, para aplicar con éxito la reforma curricular.

Carreras de administración en universidades públicas y privadas

Costa Rica ofrece en la actualidad la posibilidad de formación profesional en la carrera de Administración Educativa en los diversos grados académicos universitarios, presentado la opción de formación inicial de los directores educativos con la posibilidad de obtener el título de Administración Educativa en el grado de bachillerato, licenciatura, maestría y doctorado (todas ellas aceptadas para el concurso de nombramientos emitido por la Dirección General de Servicio Civil), y como requisito inicial para las personas interesadas en desempeñar un puesto laboral en esta disciplina. En el cuadro 4 se presenta la distribución de la oferta académica.

Cuadro 4

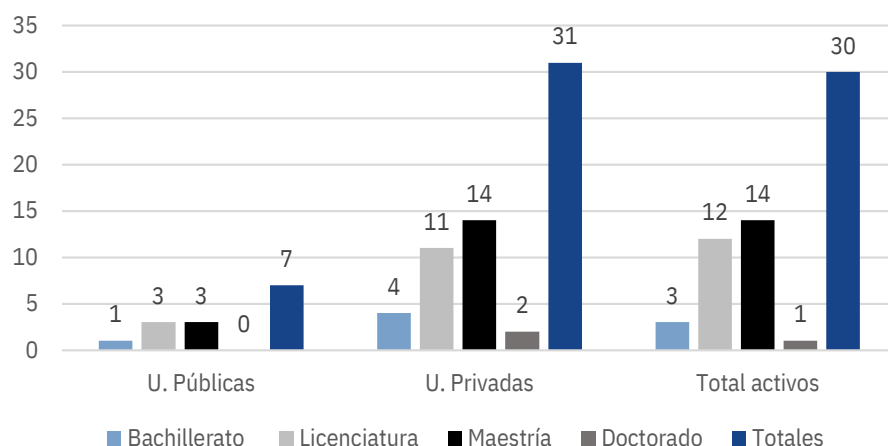
Distribución de la oferta académica con titulación en administración educativa.

Grados académicos registrados:	Universidades Públicas	Universidades Privadas	Activos	
Bachillerato	5	1	4	3
Licenciatura	14	3	11	12
Maestría	17	3	14	14
Doctorado	2	0	2	1
TOTALES	38	7	31	30

Fuente: Elaboración propia con datos del Estado de la Nación y CONESUP.

Actualmente se encuentran registrados 38 planes de estudio, carreras aprobadas por CONARE o CONESUP, según corresponde para las universidades públicas o privadas; sin embargo, solamente 30 están siendo ofertadas en la actualidad, algunas de ellas están pasando por procesos de revisión en sus programas de estudio y enfoques de formación, por lo tanto, no se les ha dado apertura actualmente, como es el caso de la maestría en la UNED, o la ULICORI (las cuales aunque siguen activas, no se están ofertando al público); por otro parte, algunos encargado de carrera indicaron que las personas oferentes no están tan interesadas en el grado académico de bachillerato, ya que para ejercer esta carrera se requiere una formación base en educación, por lo que buscan formación académica en el grado de licenciatura o postgrado de maestría; por lo que, en esas universidades, han dejado de abrir nuevos cortes para el bachillerato, como es el caso de la UISIL. En el gráfico 2, se observa la distribución de la oferta académica que se presenta en el país para la carrera de administración educativa.

Gráfico 2
Distribución de la oferta académica



Fuente: Elaboración propia con datos del Estado de la Nación y CONESUP.

Con relación a la oferta académica se visualiza que existen 2 universidades privadas que ofrecen el nivel de grado de bachillerato (mientras que otras 2 no lo están ofertando actualmente), y solamente una universidad pública lo imparte. El grado de licenciatura es ofrecido en 12 universidades (de las cuales 9 son privadas y 3 públicas), mientras que la maestría se imparte 14 universidades diferentes (de ellas 2 son públicas y 12 son privadas), en el caso del postgrado de doctorado se oferta únicamente en una universidad privada. Para un total de 30 ofertas de estudio para la carrera de Administración Educativa.

Ahora, en el cuadro 5 se presentan la cantidad de carreras y condición de activos e inactivos (no cerradas), por grado académico y tipo de universidad. Aclarando que el término de activos o inactivos se refiere a si están abriendo matrícula para nuevos grupos de estudiantes o no, ya que el cierre de una carrera conlleva un proceso detallado que no necesariamente se ha realizado en todos los casos. En este sentido, las universidades privadas deben cumplir con lo indicado en el reglamento del CONESUP, el cual en el artículo 18 señala:

Las carreras iniciadas no podrán suspenderse o cerrarse en perjuicio de los intereses de los estudiantes. En caso de que resulte imperativo el cierre de una carrera, la universidad deberá presentar previamente ante el CONESUP un plan de contingencia que asegure la protección de los intereses de los estudiantes, a fin de que este organismo lo analice y decida su aprobación.

De tal forma que, para cerrar una carrera debe existir solicitud formal por parte de la universidad para que CONESUP proceda con el trámite respectivo.

Cuadro 5

Oferta de carreras en Administración Educativa

Planes de estudio ofertados	U. Públicas	U. Privadas	Totales
Bachillerato	1	2	3
Licenciatura	3	9	12
Maestría	2	12	14
Doctorado	---	1	1
Planes de estudio que no están siendo ofertados			
Bachillerato	---	2	2
Licenciatura	---	2	2
Maestría	1	2	3
Doctorado	---	1	1

Fuente: Elaboración propia con datos del Estado de la Nación y CONESUP.

Con respecto a la oferta académica presentada para la carrera de Administración Educativa, se presenta a continuación un listado, que permite identificar la cantidad de graduados durante el quinquenio comprendido entre el año 2013 al 2019, según la universidad de procedencia (cuadro 6). Representando de esta forma las 20 universidades que imparten la Carrera, la cantidad de personas graduadas en esta disciplina y su respectiva fecha de creación (aprobación) e inicio de la oferta educativa.

Cuadro 6

Diplomas otorgados en carreras de administración educativa en doctorados, maestrías y licenciaturas (2013-2019)

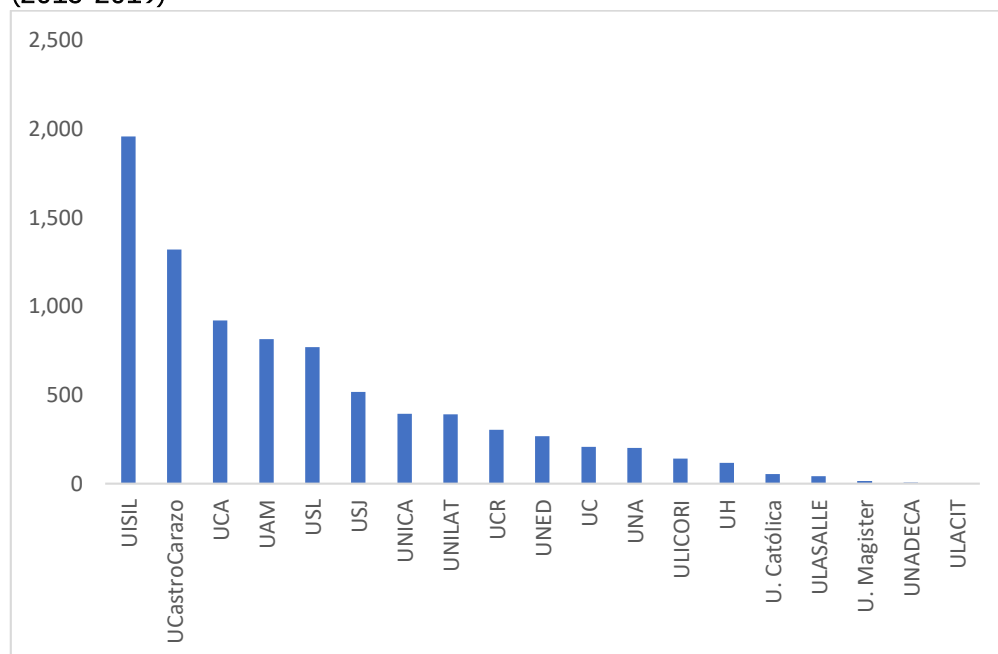
	Nombre de la Universidad	Total de graduados	Año de creación de la Carrera en Administración Educativa
1.	UISIL	1.957	30/6/1997
2.	UCastroCarazo	1.321	14/8/2002
3.	UCA	921	26/2/1996
4.	UAM	816	9/6/1998
5.	USL	771	24/6/1999
6.	USJ	517	20/10/2004
7.	UNICA	393	20/1/2004
8.	UNILAT	391	7/11/1990
9.	UCR	305	1978
10.	UNED	267	1979
11.	UC	209	10/6/1995
12.	UNA	201	1972
13.	ULICORI	143	12/2/1998
14.	UH	118	28/10/1996
15.	U. Católica	54	13/8/1995
16.	ULASALLE	42	14/11/1994
17.	U. Magister	15	24/9/2003
18.	UNADECA	8	30/3/2005
19.	ULACIT	1	9/2/2005

Fuente: Elaboración propia con datos de Badagra y CONESUP.

En el cuadro anterior, se muestra en orden descendente las universidades según cantidad de estudiantes graduados. Además, se identifican las universidades seleccionadas para este estudio. Se observa en tono sombreado las tres universidades públicas que imparten la carrera y las restantes siete universidades privadas que más graduados poseen (según el período seleccionado), hasta cumplir con las 10 universidades seleccionadas para el estudio de esta carrera. Se aclara que no se incorpora en estos datos la Maestría en Educación Técnica, del Tecnológico de Costa Rica (TEC), debido a que su titulación no indica Administración Educativa, a pesar de que su perfil profesional lo faculta para optar por un puesto de dirección técnica (sin embargo, esta última carrera no es parte de la población de este estudio). Para visualizar esta información de forma más ágil, se presenta el gráfico 3.

Gráfico 3

Cantidad de graduados en carreras de administración educativa en doctorados, maestrías y licenciaturas (2013-2019)



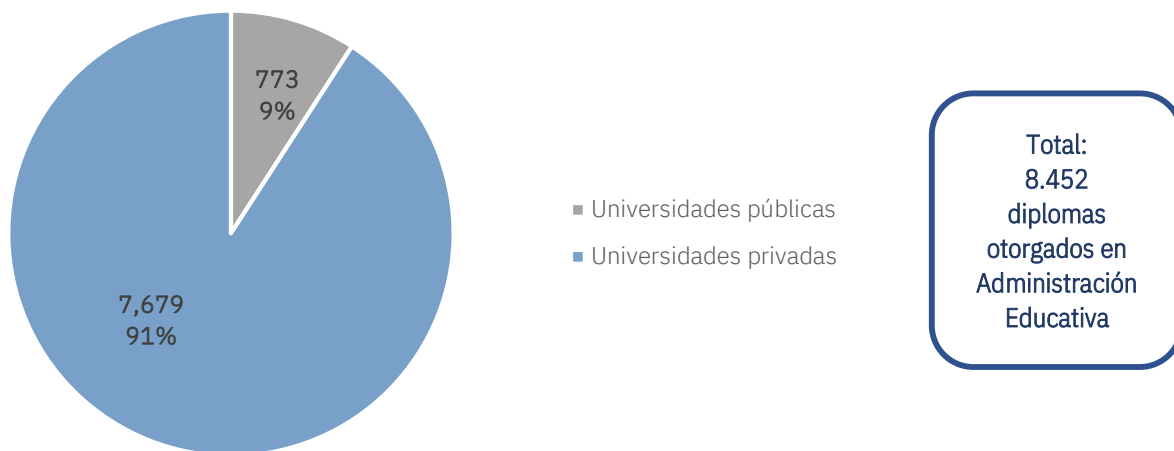
Fuente: elaboración del Programa Estado de la Nación con datos de Badagra.

Con base en la información presentada, en el cuadro 6 y gráfico 3, se desprende que el inicio de la formación académica en Costa Rica para el ejercicio profesional de la carrera en Administración Educativa (directores/as), da comienzo en la década de los setenta en las universidades públicas, y es, posteriormente en los años noventa que se inicia la formación a nivel de la educación universitaria privada.

Por otra parte, de un total de 8.452 de diplomas otorgados (en el período 2013-2019), en las carreras de administración educativa en el país, 773 graduaciones, es decir el 9,1% corresponde a universidades públicas; mientras que 7.679 de las titulaciones (90,9% del total), provienen de las universidades privadas, cifras que se muestran en el siguiente gráfico 4.

Gráfico 4

Diplomas otorgados en carreras de Administración Educativa en el periodo 2013-2019



Fuente: Elaboración propia con datos de Badagra y CONESUP.

Esta información es contrastada también, con el hecho que del total de universidades que imparten la Carrera (20 en total), 17 de estas son privadas y solamente 3 corresponden a universidades públicas.

Análisis de mallas curriculares

La información que se presenta en este apartado hace referencia a las características y condiciones propias de cada malla curricular, de las universidades en estudio, para posteriormente relacionar las demandas y propuestas de formación que posee cada plan de estudio según los planeamientos y requerimientos del MEP. Es importante aclarar que el termino inactivo hace referencia a las carreras que no están siendo ofertadas para nueva matrícula, según la información suministrada en las universidades por las personas entrevistadas, mientras que cerrada implica que se ha realizado el proceso del artículo 18 del reglamento del CONESUP (en el caso de las universidades privadas), explicado en el apartado anterior. En el cuadro 7 se detallan aspectos del análisis de mallas curriculares de las universidades privadas con respecto a la carrera de Administración Educativa.

Cuadro 7
Análisis de malla curricular universidades privadas

Universidad	Nombre de la carrera	Grado académico	Análisis de malla curricular
Universidad Internacional San Isidro Labrador (UISIL)	Bachillerato en Administración Educativa	Bachillerato (Cerrado)	Se da apertura en 1997 con la maestría, y en 2003 inicia el bachillerato y la licenciatura, sus últimas modificaciones fueron en el 2009 en la maestría y en el 2004 en la licenciatura. El grado de bachillerato cierra en el 2015.
	Licenciatura en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa	Licenciatura	<u>Duración de la licenciatura:</u> Cuatrimestres: 3 Total de cursos: 11 Créditos: 42
	Maestría Profesional en Administración Educativa	Maestría	<u>Duración de la maestría:</u> Cuatrimestres: 4 Total de cursos: 15 Créditos: 60 Se enfoca en el desarrollo destrezas administrativas, especialmente en fomentar habilidades en Administración Pública de proyectos, curricular, recurso humano y legislación. No contempla cursos directamente enfocados al manejo de los recursos financieros, ni de liderazgo.
Universidad Florencio del Castillo (UCA)	Licenciatura en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa	Licenciatura	Se da apertura en 1996 con la licenciatura, y en 1998 inicia la maestría, sus últimas modificaciones fueron en el 2020 en la licenciatura y en el 2018 en la maestría. <u>Duración de la licenciatura:</u>

			<p>Cuatrimestres: 3 Total de cursos: 11 Créditos: 40</p>
	Maestría en Administración Educativa	Maestría	<p><u>Duración de la maestría:</u> Cuatrimestres: 4 Total de cursos: 16 Créditos: 64</p> <p>Los cursos contemplan el desarrollo de la administración física, financiera, ética, recursos humanos, currículo y legislación.</p> <p>No contempla, directamente en el plan de estudios curso de liderazgo.</p>
Universidad Americana (UAM)	Maestría en Administración Educativa	Maestría	<p>Se da apertura en 1998 con la maestría, y su última modificación fue en el 2020.</p> <p><u>Duración de la maestría:</u> Cuatrimestres: 4 Total de cursos: 16 Créditos: 64</p> <p>El plan de estudios se proyecta desde la administración hacia un cambio cualitativo de la calidad de la administración, conceptualizado como un trabajo en equipo donde el líder es el punto de referencia. Se enfatiza en el desarrollo organizacional y el liderazgo, se fundamenta en la planificación estratégica de la Política Pública, la administración financiera, el recurso humano y la legislación.</p> <p>No contempla de forma directa en la malla curricular la administración del recurso físico y curricular.</p>

Universidad Libre de Costa Rica (ULICORI)	Licenciatura en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa	Licenciatura	Se da apertura en 1998 con la licenciatura, en 2000 inician con la maestría y en el 2005 inician con el doctorado. Su última modificación fue en el 2008 en la maestría; sin embargo, actualmente no se está ofertando. Tanto en la licenciatura como en el Doctorado no se han realizado modificaciones de actualización registradas en CONESUP.
---	--	--------------	---

Duración de la licenciatura:

Cuatrimestres: 3
 Total de cursos: 10
 Créditos: 44

Maestría en Administración Educativa (Inactiva)	Maestría (Inactiva)
---	---------------------

Duración de la maestría:

Cuatrimestres: 4
 Total de cursos: 14
 Créditos: 60

Doctorado en Ciencias de la Educación con mención en Administración Educativa	Doctorado
---	-----------

Duración del doctorado:

Cuatrimestres: 5
 Total de cursos: 12
 Créditos: 70

Esta carrera profundiza en áreas de la administración educativa como, recurso humano, financiero (presupuesto y finanzas) y legislación.

Cursos de proyecto curricular sólo se especifican en la maestría.

Mientras que el liderazgo, es un enfoque que se le da énfasis sólo en los cursos del doctorado.

Fuente: elaboración propia.

El cuadro 7 permite evidenciar algunas características generales de las mallas curriculares de la carrera de Administración Educativa, en las universidades privadas en estudio, entre ellas se encuentra que tanto el grado licenciatura como el postgrado de maestría son los niveles de mayor demandada y por lo tanto de más ofertas existentes en el país; mientras que el bachillerato y el doctorado se imparten en mínima representatividad. Por otra parte, los programas de estudio están enfocadas en el desarrollo de destrezas administrativas que permitan a los directores desempeñarse eficientemente como encargados de los centros educativos, en áreas financieras, curriculares, física y de recursos humanos; sin embargo, la identificación y relación directa con el liderazgo pedagógico es poco desarrollada en los programas de curso.

Al respecto, los encuestados indican que, si bien tratan de actualizarse y estar al pendiente de los nuevos programas y planteamientos de estudio del MEP, encuentran limitaciones para el ajuste del currículo en sus planes de estudio, ya que, según reglamentación, el CONESUP sólo permite actualizar o modificar un máximo del 30% del programa. Sin embargo, indican que existe una relación directa entre los docentes y la realidad del campo laboral, ya que mucho de ellos son además directores, supervisores, asesores, lo que les permite actualización constante de información para sus clases (Fuente: entrevista personal directores de carrera).

En el cuadro 8 se describen el análisis de las mallas curriculares de los diversos grados académicos ofertados en las universidades públicas para la carrera de Administración Educativa.

Cuadro 8
Análisis de malla curricular universidades públicas

Universidad	Nombre de la carrera	Grado académico	Análisis de malla curricular
Universidad de Costa Rica (UCR)	Licenciatura en Administración Educativa	Licenciatura	Se funda en la Escuela de Administración Educativa de la UCR en 1977 y se inician funciones en 1978. En el 2007 se realiza una reforma integral en el grado académico de licenciatura. <u>Duración de la licenciatura:</u> Semestres: 3 Total de cursos: 12 Créditos: 36
	Maestría Profesional en Administración Educativa	Maestría (Acreditada)	<u>Duración de la maestría:</u> Semestrales: 4 Total de cursos: 15 Créditos: 60

			(Distribuidos en: 41 créditos en cursos, proyecto de graduación 6, taller de práctica profesional 13).
			Se fundamenta en cuatro áreas generales: la investigación, la parte filosófica, fundamentos de la educación y la sociológica (para entender el contexto y adaptarlo a la realidad); la parte de administración está ligada a las teorías de la administración, comportamiento organizacional, teorías humanas, trabajo en equipo y gestión curricular.
			No hay de forma explícita en el currículo cursos de administración física y financiera.
Universidad Nacional (UNA)	Licenciatura en administración educativa	Licenciatura	<p>Inician funciones en 1972. Proceso de autoevaluación durante el 2010-2015. En el 2020 inician nuevo plan de estudios con enfoque bimodal.</p> <p><u>Duración de la licenciatura:</u> Semestres: 3 Total de cursos: 11 Créditos: 36</p>
	Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo	Maestría	<p><u>Duración de la maestría:</u> Trimestres: 5 Total de cursos: 15 Créditos: 60</p> <p>La Licenciatura en Administración Educativa, tiene cuatro áreas disciplinarias a saber</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión curricular, • contexto educativo (tiempo, espacio y políticas), • gestión administrativa y • competencias directivas.

Universidad Estatal a Distancia (UNED)	Bachillerato en Administración Educativa	Bachillerato (Acreditado)	<p>No se muestran de forma explícita el abordaje del recurso financiero y el recurso humano.</p> <p>La maestría presenta enfoque con Énfasis en liderazgo.</p> <p>Los cursos están estructurados y organizados según los ejes curriculares y áreas disciplinarias.</p>
			<p>Inicia a impartirse a nivel de bachillerato en 1979, y la licenciatura en 1984. Actualmente no se ofrece el grado de maestría.</p>
			<p><u>Duración del bachillerato:</u> Cuatrimestres: 5 Total de cursos: 16 Créditos: 50 (Para este bachillerato se requiere contar con 98 créditos de requisito, previo en Profesorado en Educación, de los cuales 18 créditos corresponden al Estudios Generales).</p>
	Licenciatura en Administración Educativa	Licenciatura (Acreditado)	<p><u>Duración de la licenciatura:</u> Cuatrimestre: 4 Total de cursos: 14 Créditos: 36</p> <p>Su visión es responder de manera integral al escenario socioeducativo por medio de una formación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Humanista. 2) Interdisciplinaria. 3) La Investigación. 4) La innovación. <p>Claridad en los actores educativos: Docentes, comunidad, estudiantes.</p>

Promueve el desarrollo de un liderazgo democrático, participativo y pedagógico.

Maestría en Maestría
Administración (Inactivo por
Educativa revisión y
posible
cambio en el
programa)

Fuente: elaboración propia.

En el caso de las universidades públicas, los entrevistados manifiestan que en los últimos cinco años se han venido desarrollando una serie de trabajos conjuntos (entre los encargados de las carreras de administración Educativa de la UNA, UNED y UCR), lo cual ha permitido la valoración y actualización de los planes de estudio. De esta forma, con el apoyo de un equipo interdisciplinario conformado por personal docente, de cátedras, curriculistas, coordinadores de la carrera y especialista, según la información suministrada en las entrevistas,

Se hace un barrido en las tendencias externas para saber cuál es la predominancia en la formación de los directores, y en las tendencias internas que son la política educativa, el centro educativo como eje de la calidad, los cambios en el estatuto de personal en el MEP, el nuevo manual de supervisión educativa se procede a diseñar una oferta académica con ese barrido, se establecen metas de formación, un perfil de entrada y un perfil de salida y por último la estructura curricular (Entrevista personal).

Esto ha permitido que, a lo interno de cada universidad se desarrollen acciones específicas, en el caso de la UNED actualizará y acreditará su carrera de Administración Educativa tanto en el nivel de grado de Bachillerato como de Licenciatura; que la UNA este actualmente (2020) implementando el nuevo plan de estudios, bajo la modalidad bimodal y que los encargados de la carrera en la UCR se esté replanteando su revisión (lo cual, según menciona la entrevistada, tenían proyectado para realizar este año, pero por la situación de la pandemia se pospuso) para el siguiente año (Fuente: entrevista realizada a los representantes de estas tres universidades públicas).

De forma general, según la información de los cuadros 7 y 8, es necesario destacar, que todos los directores, coordinadores o encargados de la carrera entrevistados (tanto a nivel público como privado), están conscientes de la importancia de mantener un Plan de estudios de la carrera actualizado acorde con los cambios y la Políticas Educativas, e incluso manifiestan que el POA (Plan Operativo anual) o el PAT (Plan Anual de trabajo), les permite planificar las acciones necesarias y realizar las solicitudes a lo interno de las universidades, como parte de la organización institucional.

En esta misma línea, para todos los encargados de las carreras, la relación directa de sus docentes con el ámbito laboral (realidad en el ejercicio de la profesión), les permite mantener

un vínculo entre lo que se presenta en el plan de estudios y las necesidades reales del sistema educativo, así como con las directrices del Ministerio de Educación Pública. Y aunque, en algunos planes de estudio no se evidencia de forma directa (un curso específico) de liderazgo, todos los encargados están claros que este es un eje esencial (directo o transversal) de la carrera; ya que este es un tema de significancia por el rol que desempeña el director(a) en las instituciones en las instituciones educativas. (Fuente: entrevista realizada a los representantes de las universidades).

Principales características, diferencias y similitudes en los programas de estudio

A partir del análisis anterior de las mallas curriculares (de las universidades en estudio), se presenta a continuación (cuadro 9), la especificación y diferencias entre: grados académicos, duración, créditos, total de cursos, horas de clase y horas de estudio individual (anexo 2). Así como la especificación de acreditación o no en el Sistema Nacional de Acreditación (SINAES).

Cuadro 9

Diferencias y similitudes: universidades públicas

Universidad pública	Grado	Duración y créditos	Total de cursos	Horas			Total	Acreditada
				C	EI	P		
UCR	Licenciatura	3 semestres 36 créditos	12					No
	Maestría	4 semestres 60 créditos	15					Sí
UNED	Bachillerato	5 cuatrimestres 50 créditos	16					Sí
	Licenciatura	4 cuatrimestres 36 créditos	13					Sí
	Maestría(inactiva)							
UNA	Licenciatura	3 semestres 36 créditos	11					No
	Maestría	5 trimestres 60 créditos	15	21	6	1	97	No
					4	2		

Horas C= Horas clase / Horas EI = Horas estudio independiente / Horas P= Horas práctica.

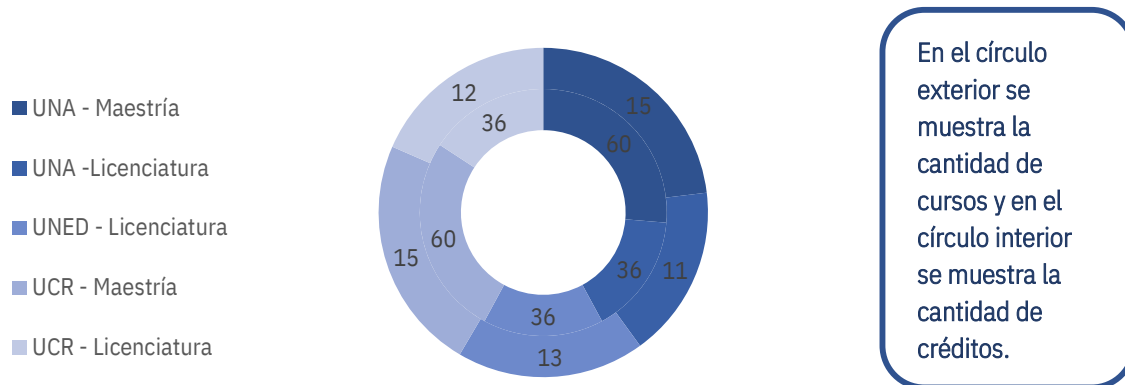
Fuente: elaboración propia a partir de la información de los programa y planes de estudio.

Entre las similitudes se encuentran los créditos otorgados a cada uno de los grados de licenciatura ofrecidos en las tres universidades públicas, todas coinciden en un total de 36 créditos. El tiempo de duración de la UNA y la UCR es el mismo ya que ambas trabajan por semestre, mientras que la UNED lo hace por cuatrimestre, pero al final el tiempo de duración también es equivalente (año y medio). El grado académico de la maestría, cumple el mismo indicador tanto en créditos (60), como en cursos (15), y en el tiempo de duración (aunque en la UNA se trabaja por trimestres y en la UCR por semestres). La UNED no está ofreciendo actualmente este grado.

En cuanto a las diferencias, se puede determinar que la UNED es la única universidad pública que ofrece el grado de bachillerato; además es la única que posee acreditación otorgada por el SINAES para el grado de bachillerato y en licenciatura. Y en el grado de maestría sólo la UCR está acreditada.

Se observan los detalles con mayor precisión en el gráfico 5.

Gráfico 5
Diferencias y similitudes universidades públicas en licenciatura y maestría



Fuente: elaboración propia a partir de la información de los programa y planes de estudio.

En el cuadro 10, se presentan las diferencias y similitudes encontradas en las mallas curriculares de las universidades privadas seleccionadas para este estudio.

Cuadro 10

Diferencias y similitudes: universidades privadas

Universidad privada	Grado	Duración y créditos	Total de cursos	Horas			Total	Acreditada
				C	EI	P		
UCA	Licenciatura	3 cuatrimestres 40 créditos	11	36	70	22	128	No
	Maestría	4 cuatrimestres 64 créditos	16	64	64	64	192	No
UISIL	Licenciatura	3 cuatrimestres 42 créditos	11	42	46	38	126	No
	Maestría	4 cuatrimestres 60 créditos	15	45	100	35	180	No
U. Castro Carazo	Licenciatura	3 cuatrimestres 35 créditos	11	22	91	--	113	No
	Maestría	4 cuatrimestres 60 créditos	14	--	--	--	42	No
USL	Licenciatura	2 cuatrimestres 36 créditos	08	--	--	--	---	No
UAM	Maestría	4 cuatrimestres 64 créditos	16	48	144	--	192	No
ULICORI	Licenciatura	3 cuatrimestres 44 créditos	10	31	66	35	132	No
	Doctorado	4 cuatrimestres 70 créditos	12	57	153	--	210	No
UC	Licenciatura	3 cuatrimestres 32 créditos	10	--	--	--	---	No
	Maestría	3 cuatrimestres 30 créditos	9	27	39	42	108	No

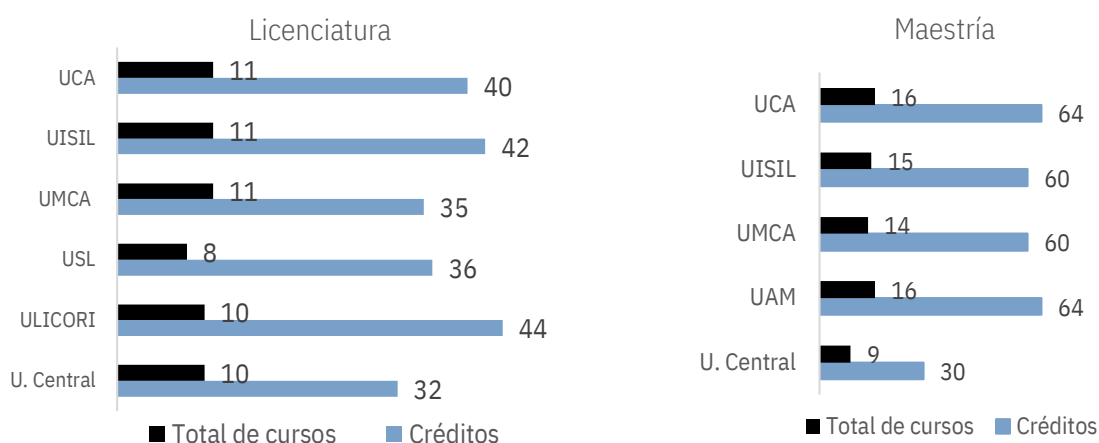
Horas C= Horas clase / Horas EI = Horas estudio independiente / Horas P= Horas práctica.

Fuente: elaboración propia a partir de la información de los programas y planes de estudio.

La información del cuadro 10, refleja que ninguno de los programas de estudio de la carrera de administración educativa, ofrecida en las universidades privadas está acreditada, ante esto, los entrevistados indican que parte de las necesidades de ajuste y actualización (referidas en el cuadro anterior- mallas curriculares), se da precisamente porque están conscientes de la importancia y desean realizar procesos de autoevaluación con miras a la acreditación. Es importante destacar que, a nivel nacional, solamente en una universidad (privada) se ofrece el grado de Doctorado con énfasis en Administración Educativa.

Por otra parte, se denota diferencias importantes entre los créditos, horas dedicadas a los cursos y cantidad de cursos asignados según grado académico, los cuales oscilan, en el caso del grado de licenciatura, entre un mínimo de 35 y un máximo de 44 créditos, la cantidad de cursos van de un mínimo de 8 y un máximo de 11; y las horas totales de estudio entre un mínimo de 113 a un máximo de 132 horas, según universidad. En el caso de los postgrados de maestría, el plan de estudios con mayor cantidad de créditos es de 64 y la de menos es de 30 créditos, se muestra también una notable diferencia entre la cantidad de cursos, los cuales van desde 16 máximo a un mínimo de 9 (anexo #3). Estas diferencias pueden observarse en el gráfico 6.

Gráfico 6
Diferencias y similitudes universidades privadas en licenciatura y maestría



Fuente: elaboración propia a partir de la información de los programa y planes de estudio.

Ante esta situación, es importante destacar que, a partir del año 2014, el CONARE firma el “Convenio para crear una nomenclatura de grados y títulos de la educación superior universitaria estatal”, aprobada en el año 2004 por CONARE; y acogida, en sus criterios, por el CONESUP a partir del año 2005; en la cual se regula los créditos según nivel.

En este sentido se indica que se entiende según su Nivel y se consignan en el primer nivel al Pregrado: Diplomado y Profesorado. En segundo nivel al Grado: Bachillerato y Licenciatura. Y en el tercer nivel al Postgrado: Maestría y Doctorado. En cuanto a los créditos, el convenio indica, para el grado de Licenciatura: un mínimo de 30 y un máximo de 36 créditos, para el postgrado de Maestría: un mínimo de 60 y un máximo de 72 créditos, y para el postgrado de Doctorado: un mínimo de 50 y un máximo de 70 créditos.

Lo cual pone de manifiesto que los planes de estudio que no corresponden a lo indicado en la nomenclatura, al parecer, no se han actualizado desde esas fechas. Situación que puede corroborarse en el cuadro 11, donde se muestran las Actas registradas en el CONESUP, con fecha al 01 de noviembre del 2020, en donde se indica la fecha de apertura, estado actual y solicitudes

de tramites o alguna modificación (según fecha, acta y artículo), de todas las universidades privadas que imparten la carrera.

Cuadro 11

Actas registradas en las carreras de administración educativa dentro del sistema de información del Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP)

Universidad	Nombre de la carrera	Estado	Acta	Artículo	Fecha
U. Adventista	Maestría académica en Administración Educativa	Abierta	526	3	30/5/2005
			539	10	12/10/2005
			581	56	20/06/2007
			703	40	23/05/2012
U. Americana	Maestría en Administración Educativa	Abierta	350	30	9/6/1998
			354	55	27/8/1998
			815	13	28/6/2017
			852	14	30/1/2019
			882	9	3/6/2020
884	10	08/07/2020			
U. Castro Carazo	Licenciatura en Administración Educativa	Abierta	465	3	14/08/2002
			691	11	14/12/2011
U. Castro Carazo	Maestría en Educación Administrativa	Abierta	409	34	27/7/2000
U. Católica de Costa Rica	Licenciatura en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa	Cerrada	284	11	13/11/1995
			318	32	24/02/1997
			349	48	14/05/1998
			852	20	30/01/2019
U. Central	Licenciatura en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa	Abierta	274	3	10/6/1995
			454	13	14/3/2002
U. Central	Maestría en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa	Abierta	304	3	08/07/1996
			326	14	30/06/1997
U. de la Salle	Bachillerato en Administración Educativa	Abierta	428	28	12/3/2001
			632	29	28/7/2009
U. de la Salle	Maestría en Administración Educativa	Abierta	252	2	14/11/1994
			632	29	28/7/2009
U. de las Ciencias y el Arte	Licenciatura en Educación con Énfasis en Administración Educativa	Abierta	392	25	20/1/2000
U. de las Ciencias y el Arte	Maestría Profesional en Ciencias de la Educación con mención en Administración Educativa	Abierta	511	3	25/08/2004

Planes de formación de las carreras de administración educativa y su correspondencia con las necesidades del Ministerio de Educación Pública en materia de liderazgo pedagógico en los centros educativos

Universidad	Nombre de la carrera	Estado	Acta	Artículo	Fecha
U. de San José	Maestría Académica en Ciencias de la Educación con mención en Administración Educativa	Abierta	515	6	20/10/2004
U. Florencio del Castillo	Licenciatura en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa	Abierta	314 869 875 880 884	2 21 7 6 13	16/12/1996 27/11/2019 26/02/2020 06/05/2020 08/07/2020
U. Florencio del Castillo	Maestría en Administración Educativa	Abierta	342 842 847	20 16 21	12/02/1998 05/09/2018 07/11/2018
U. Hispanoamericana	Licenciatura en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa	Abierta	310 784	5 11	28/10/1996 2/3/2016
U. Hispanoamericana	Maestría Profesional con énfasis en Administración Educativa	Abierta	320 342 784	19 49 11	17/3/1997 12/2/1998 2/3/2016
U. Internacional de las Américas	Maestría en Ciencias de la Educación con mención en Administración Educativa	Abierta	271	2	19/06/1995
U. Latina de Costa Rica	Bachillerato en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa	Abierta	195 259	3 9	29/4/1992 3/4/1995
U. Latina de Costa Rica	Licenciatura en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa	Abierta	163 245	2 7	7/11/1990 22/8/1994
U. Latina de Costa Rica	Maestría en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa	Abierta	206 448	3 12	29/10/1992 13/12/2001
U. Latina de Costa Rica	Doctorado en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa	Cerrada	191 766	2 17	26/03/1992 20/05/2015
U. Latina Heredia	Licenciatura en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa		469	9	9/10/2002
ULACIT	Bachillerato en Administración Educativa	Abierta	523 600	5 7	09/02/2005 16/04/2008

Universidad	Nombre de la carrera	Estado	Acta	Artículo	Fecha
U. Libre de Costa Rica	Licenciatura en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa	Abierta	342	16	12/2/1998
U. Libre de Costa Rica	Maestría Profesional en Ciencias de la Educación con mención en Administración Educativa	Abierta	421 431 614	45 42 9	30/11/2000 23/04/2001 29/10/2008
U. Libre de Costa Rica	Doctorado en Ciencias de la Educación con mención en Administración Educativa	Abierta	530	11	25/5/2005
U. Magister	Maestría Profesional en Administración Educativa	Abierta	490	2	24/9/2003
U. San Isidro Labrador	Bachillerato en Administración Educativa	Cerrada	479 766	3 16	09/04/2003 20/05/2015
U. San Isidro Labrador	Licenciatura en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa	Abierta	479 496 517	3 4 9	9/4/2003 10/12/2003 3/11/2004
U. San Isidro Labrador	Maestría en Administración Educativa	Cerrada	326 653 637	13 8 6	30/06/1997 23/06/2003 21/10/2009
U. Santa Lucía	Licenciatura en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa	Abierta	377 826	17 15	24/06/1999 22/11/2017

a/ La información resaltada en **negrita** representa la fecha de creación de la carrera, haciendo referencia al acta que inicio a la misma. Las palabras que se encuentran en *cursiva* se refieren al acta que da cierre.

Fuente: Elaboración propia con datos del SICONESUP, a la fecha del 01 de noviembre del 2020.

El cuadro anterior determina los datos exactos de las fechas de aprobación, inicialmente de la carrera, y posteriormente de las solicitudes de ajustes o cambios, evidenciándose de esta forma que hay universidades que mantienen una o varias solicitudes de algún ajuste o actualización a la carrera, según actas incluso con fecha del año 2020, mientras que otras no han realizado ni una sólo modificación desde su aprobación inicial, las cuales en algunos casos pueden ser desde el año 1997, lo que afecta además el cumplimiento de créditos mínimos y máximos según lo especificado en la nomenclatura. Y por tanto la malla curricular en relación con las necesidades de la nueva política educativa para llevar con éxito la reforma curricular.

Enfoques, cursos y bibliografía

En los siguientes cuadros 12 y 13 se presenta algunos datos con relación al enfoque, los cursos y la bibliografía utilizada en los cursos de la carrera de administración Educativa. Iniciando con la información de las universidades públicas y posteriormente presentando los datos más relevantes de las universidades privadas, seleccionadas para el estudio. Es necesario aclarar que la revisión bibliográfica es muy amplia por lo que se adjunta como anexo 4, en esta se hace evidencia del porcentaje de carga académica que se asigna en cada plan de estudio (de las 10 universidades seleccionadas), según grado académico de licenciatura y maestría, en las áreas de liderazgo, currículo (administración curricular), ética, administración (física, financiera, presupuestaria y recursos humanos), evaluación, estadística, investigación, legislación, tecnología (informática), seminarios de graduación (tesis o proyectos de graduación), para valorar el porcentaje de dedicación académica (anexo 4), que se asigna a cursos de estas áreas en relación con el total de cursos del plan de estudios.

Cuadro 12

Enfoques, cursos y bibliografía de las Licenciaturas en Administración Educativa

Universidad	Enfoque de formación	Cursos y bibliografía (anexo 4)
UCR	La facultad de educación desde 1957 inicia con un programa general de formación de educadores, pero siempre se ha pensado en un eje de administración escolar, en aquel entonces estaba enfocado en administración de aula. Esto desemboca en la creación de la escuela de administración educativa en la Universidad de Costa Rica en 1977 y se inician funciones en 1978. Cuatro áreas generales: la investigación; filosófica, fundamentos de la educación; y la sociología. para entender el contexto y adaptarlos a las realidades educativas; la parte de administración, esta parte siempre está ligada a teorías de administración, comportamiento organizacional, teorías humanas, trabajo en equipo y gestión curricular.	Fundamentos epistemológicos de la educación costarricense Entornos educativos en sociedades complejas Teoría de la administración de la educación Investigación en administración de la educación I Planificación y evaluación estratégica de la educación Gestión colaborativa en las organizaciones educativas Gestión del currículo en el sistema educativo costarricense Investigación en la administración de la educación II Gestión de recursos humanos en educación Ética y gestión de procesos legales en educación Liderazgo y gestión del cambio en organizaciones educativas Práctica profesional

Universidad	Enfoque de formación	Cursos y bibliografía (anexo 4)
UNED	<p>Inicia a impartirse a nivel de bachillerato en 1979, y la licenciatura en 1984. Su visión es responder de manera integral al escenario socioeducativo por medio de una formación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Humanista. 2) Interdisciplinaria. 3) La Investigación. 4) La innovación. <p>Claridad en los actores educativos: Docentes, comunidad, estudiantes. Promueve el desarrollo de un liderazgo democrático, participativo y pedagógico. En búsqueda de una gestión efectiva.</p>	<p>Innovaciones curriculares en las organizaciones inteligentes Manejo del conflicto en contextos educativos Planificación de la educación Liderazgo y desarrollo del talento humano Estadística para la toma de decisiones Formulación y evaluación de proyectos en instituciones u organizaciones educativas Ética para la administración de la educación Legislación educativa II Legislación educativa III Indagación, tecnología y pensamiento crítico Investigación acción en contextos educativos Optativa Trabajo final de graduación</p>
UNA	<p>La carrera hace énfasis en la calidad humana de la persona administradora de la educación y en las cualidades de liderazgo que debe poseer para la adecuada conducción de un centro educativo en los diversos niveles del Sistema Educativo Costarricense. Estas características aseguran que la persona administradora de la educación que se forma dentro de esta concepción epistemológica muestre en la práctica profesional el liderazgo indispensable para lograr el éxito global en los procesos académicos, curriculares y administrativos que demandan las organizaciones escolares.</p>	<p>Administración de los recursos institucionales Teorías de la administración educativa Legislación y política educativa Optativo Gestión curricular Liderazgo académico Investigación educativa I Gestión de proyectos para la transformación de centros educativos Seminario de práctica y supervisión educativa Investigación educativa II Trabajo final de graduación</p>

Fuente: elaboración propia a partir de los planes de estudio, programas de cursos y las entrevistas.

La literatura sobre administración educativa pone en constante discusión el valor conceptual inherente en el liderazgo educativo y lo que implica un liderazgo educativo exitoso. Al respecto, diversos autores procedentes de diferentes países cuestionan múltiples elementos que llegan a ser determinantes sobre el desempeño del administrador educativo. Uno de estos elementos ha sido la preparación/formación de los administradores educativos, usualmente segmentada en tres categorías: a) formación inicial, entrenamiento preparatorio antes de asumir un puesto; b) formación de inducción, cuando recientemente se ha asumido un puesto; c) formación continua o de servicio, brindada a directores en el cargo (Pont et al, 2009).

Costa Rica es uno de los países donde para ejercer la labor de administración educativa se requiere de un título profesional, por lo que se ve la necesidad de fortalecer esta formación y las funciones inherentes para la adecuada implementación del currículo pedagógico. De esta forma, tal como lo indican los entrevistados (as), es importante destacar que, para estos funcionarios, el planteamiento, actualización y revisión constante de los planes de estudio y de los programas de curso con sus respectivas bibliografías, es un reto de llevar con éxito para la formación de esta profesión.

En la siguiente información, cuadro 13, se continua con la revisión de enfoques, curso y bibliografía, pero esta vez, de las universidades privadas en estudio; sin embargo, aquí la oferta del grado académico no es la misma en todas las universidades, por lo que se indica en cada universidad el grado académico al que se está haciendo referencia.

Cuadro 13

Enfoques, cursos y bibliografía en universidades privadas según grado

Universidad	Enfoque de formación	Cursos y bibliografía (anexo 4)
UCA Licenciatura	El enfoque está centrado en el desarrollo de habilidades en la administración física, financiera, ética, recurso humano y legislación. No contempla, directamente en el plan de estudios cursos de liderazgo.	Administración general Sociología educativa Ética profesional Informática aplicada a la administración educativa Administración de recursos humanos Formulación y evaluación de proyectos educativos Métodos de investigación educativa Presupuesto y finanzas Administración y desarrollo del currículo Procedimientos de evaluación y control institucional Seminario de investigación
UISIL Licenciatura	Desarrollo de destrezas administrativas, especialmente en fomentar habilidades en	Pedagogía en ciencias de la educación Derecho administrativo Planeamiento educativo

Universidad	Enfoque de formación	Cursos y bibliografía (anexo 4)
	administración pública de proyectos, recurso humano y legislación. No contempla cursos directamente enfocado al liderazgo.	Formulación y evaluación del proyecto Tópicos actuales en educación Métodos de investigación cuantitativa Administración del currículo Diseño del proyecto curricular en administración educativa Gerencia y control gerencial Psicología social y educación Desarrollo proyecto curricular en administración educativa
U. CASTRO CARAZO Licenciatura	Se enfoca en el desarrollo de la administración educativa del recurso, físico, humano y curricular. Y promueve procesos de investigación. No incluye cursos de liderazgo.	Estructura del sistema escolar costarricense (público y privado) Procedimientos para la atención de necesidades educativas Administración de recursos humanos Estadística aplicable a la educación Teoría del cambio Formulación y evaluación de proyectos Administración del curriculum y supervisión educativa La comunidad y la institución escolar Investigación educativa I Ética profesional Investigación educativa II
USL Licenciatura	Promueve procesos de la administración educativa, de recurso humano, formulación de proyectos y de investigación. No desarrolla cursos de liderazgo.	Ética profesional Educación ambiental Metodología de la investigación Administración educativa Derecho administrativo Administración de recursos humanos Formulación y evaluación de proyectos educativos Seminario de graduación
UAM Maestría	Se enfatiza en el desarrollo organizacional, se fundamenta en la planificación estratégica, la administración financiera, el recurso humano y la legislación.	Globalización, economía de mercado y competitividad Lectura y proceso económico del país Organización administrativa aplicada a la educación Creatividad e intuición

Universidad	Enfoque de formación	Cursos y bibliografía (anexo 4)
	Contempla un curso de liderazgo que representa el 6,25% del total de la carga académica. (ver detalle en el anexo 4).	Laboratorio de desarrollo organizacional y liderazgo Arte y práctica de la organización abierta al aprendizaje Desempeño y productividad del recurso humano Tecnología y aprendizaje Contabilidad Análisis financiero Formulación y evaluación de proyectos Planificación estratégica de la política educativa Diseño, operación y control del proceso educativo Mercadeo Gerencia de empresas educativas Entorno legal educativo
ULICORI Licenciatura	Profundiza en áreas de la administración del recurso humano, financiero (presupuesto y finanzas) y legislación. No contempla cursos de liderazgo directamente explícitos en su malla curricular.	Administración educativa Administración de recursos humanos Entorno humano de las organizaciones Formulación y evaluación de proyectos educativos Evolución educativa I Seminario de Investigación educativa I Supervisión educativa I Presupuesto y finanzas I Evaluación educativa II Seminario de Investigación educativa II
UC Licenciatura	Promueve procesos de la administración educativa, de recurso humano, planificación, legislación y de investigación. No desarrolla cursos de liderazgo.	Educación y ecología Administración de recursos humanos Estadística descriptiva Planificación educativa Supervisión educativa Administración educativa Legislación educativa Ética profesional Investigación dirigida Seminario de graduación

Fuente: elaboración propia a partir de los planes de estudio, programas de cursos y las entrevistas.

Según manifiestan los directores de carrera (en entrevista personal), esta es una de las tareas que ellos realizan constantemente, con el objetivo de tratar de actualizar, en las posibilidades de la reglamentación, los programas de curso y por ende las bibliografías. Sin embargo, esto no se ve reflejado en todos los trámites de las universidades ante el CONESUP, según se presentó en las actas del cuadro 11.

Por otra parte, la funcionaria del CONESUP entrevistada indica que la entidad está de acuerdo en que actualicen, y tienen que hacerlo, pero que algunas veces no lo hacen con el apoyo de un(a) curricularista (especialista del área), que permita determinar el grado de afectación que hay en el cambio, ya que a pesar de que la universidad lo considere menor esta puede variar aspectos como una convalidación, cambios en la ubicación del plan de estudios, eliminación de asignaturas, inclusión de otras, lo que puede promover incluso cambios en el perfil; por ejemplo, un estudiante que sale de una universidad y va a otra, si en el programa de curso no coincide con el código, ese curso no se lo convalidan en otra universidad, o a veces necesitan la información para ingresar a un colegio profesional. En ese sentido se aclara que, en el CONESUP, cuando los informes técnicos señalan que la modificación excede el 30 %, el reglamento indica que debe realizarse un estudio como carrera nueva. Sin embargo, al parecer esta práctica no es bien recibida por todos los representantes de las universidades, ya que según explica la funcionaria del CONESUP esto puede tener implicaciones en SINAES, por lo que las carreras prefieren presentar cambios menores en los planes de estudio, evidenciando que han realizado alguna modificación ante CONESUP y si es el caso, iniciar con procesos con muras a la acreditación.

En relación con esta directriz, en el artículo 23 se indica: “una modificación a una carrera es todo cambio del plan de estudios aprobado por el CONESUP”. En este sentido el artículo 23.c. establece que “Igualmente requerirá autorización del CONESUP el cambio semántico en el nombre o en el perfil de la carrera, siempre que los cambios no afecten a más del 30% del total de los cursos o créditos de la carrera”. Así mismo, el artículo 24 aclara: “Las solicitudes conducentes a la modificación de carreras, programas de posgrado y planes de estudios previamente autorizados por el CONESUP, serán procedentes si responden al cumplimiento de por lo menos, una generación de graduados o una adecuada justificación”. Si el cambio que va a realizar una universidad no es del 30%, va al área curricular, se le hace un informe con la respuesta a la universidad y se hace otro informe que se envía al consejo y consta en actas. Si es más del 30% se pasa a otras instancias o bien se solicita valorar para una apertura de carrera nueva. (Entrevista personal).

De esta manera, la entrevistada del CONESUP, indica que toda revisión de una modificación es producto de un análisis riguroso de todos los componentes que comprenden un plan de estudios de una carrera universitaria, con sustento en la ley y en el Reglamento General del CONESUP.

Correspondencia entre los planes, los programas de formación inicial en las universidades y el tipo de liderazgo directivo que en la actualidad el MEP requiere

A partir del año 2006 el MEP emprendió un proceso de reforma curricular que modificó los programas de estudio de todas las materias bajo un enfoque de habilidades y competencias que se ha mantenido en distintas administraciones (siendo Ministros de Educación Leonardo Garnier Rímolo, posteriormente Sonia Martha Mora Escalante y actualmente Guiselle Cruz Maduro). Esta reforma curricular implica cambios en el aula de los docentes para lo cual el apoyo de los directores es fundamental. Sin embargo; no siempre se les ha incorporado en los procesos de capacitación y estos por su perfil administrativo se han quedado también al margen, cuando podrían ser un factor clave en el impulso de la reforma. La cual después de una década de maduración, de muchos esfuerzos, análisis y revisión, se ve reflejada en el acuerdo N° 03-65-2016 del 21 de noviembre de 2016, del Consejo Superior de Educación, donde se aprueba (después de una serie de debates y reflexiones), la elaboración de una nueva política educativa con el fin de orientar la educación costarricense, ante los retos del siglo XXI, en una novedosa etapa de su desarrollo.

Recientes estudios realizados por organismos internacionales como la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) apuntan a que la formación de administradores educativos, especialmente en la categoría inicial y en la continua, son vitales para lograr una mejora importante en el desarrollo de conocimientos y habilidades de los directores, sin embargo, en la actualidad no representan una prioridad y se encuentran poco articuladas con las políticas educativas de los países (Pont et al, 2009; OEI, 2017).

Lo anterior se complementa con las carencias y desafíos que los directores admiten tener en su labor, siendo frecuente encontrar correlaciones entre un bajo desempeño profesional con una formación desactualizada y contenidos descontextualizados (Díaz-Delgado y Martínez, 2019; Weinstein et al, 2018); aunque también es importante tomar en cuenta que a pesar de su importancia en el desempeño profesional, la formación en sí no es una panacea y es necesario que existan ciertos requerimientos para que alcance un potencial transformador (Norman et al, 2016).

Desde esta visión, podemos entender estudios internacionales, como el propuesto por en la investigación "Special Issue: School leadership in Latin America: New research from an emerging field of study", donde sus autores llegan a las siguientes conclusiones: (1) Para desarrollar un conocimiento base sobre la preparación de liderazgo y el desarrollo profesional en América Latina es necesario considerar evidencia de impacto, no solo intención o satisfacción participante. (2) El trabajo de los directores tiene una dependencia exclusiva sobre el contexto (p. 199).

Con relación a la formación inicial de los directores, en Costa Rica, esta investigación define que en la formación de administradores(as) educativos(as), con respecto al tipo de liderazgo directivo que se promueve en la universidad puede entenderse desde varias visiones, ya que, según los directores de carrera, refieren los siguientes conceptos de liderazgo:

“El liderazgo hay que verlo desde diversas aristas, debemos tener un liderazgo comunal, un liderazgo hacia los educandos, y no por la figura de autoridad del administrador, sino por la figura que va a representar de acuerdo con lo que está haciendo, donde demuestra su capacidad sin necesidad de ser jefe. Hay que procurar el logro de objetivos, sin maltratar a las personas con las que se trabaja”.

Por otra parte, otro director de carrera indica que: “Liderazgo democrático”. En otras universidades refieren que: “El liderazgo propuesto busca tener un pensamiento crítico en función de las dinámicas sociales y económicas mundiales. Cursos enfocados hacia el factor social. Comprender la importancia de ser humano como centro.” De acuerdo con el eje articulador de la carrera, “es el liderazgo para la gestión del currículo (LPGC). se procuran alcanzar todos estos planteamientos atendiendo el ámbito curricular”; “esta visión de liderazgo curricular lo hacemos bajo el intento de unir el liderazgo comunitario, el liderazgo transformacional, el liderazgo relativo al talento humano y el liderazgo estratégico; todos estos liderazgos deben verterse en la gestión del director en su parte formal y no formal”; “existe un enfoque fuerte al liderazgo situacional, el poder responder a las necesidades que se presenten, y al transformacional, que se pueda generar cambios”; “tenemos un curso que se llama “Liderazgo y gestión del cambio en las organizaciones educativas... y la visión de que sean activos y propositivos en esa labor educativa que realizan o van a realizar”.

Estas concepciones del enfoque de liderazgo desde la formación inicial de los directores permiten determinar las características propias del enfoque de cada Universidad; sin embargo, en la mayoría no hay una relación directa entre la descripción y la propuesta de liderazgo pedagógico emitida por el Consejo Superior de Educación en la Política Pública, la persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad; donde se indica que este tipo de liderazgo permitirá que:

El director o directora, como líder del centro educativo, incorporará distintos procesos en la planificación del centro bajo su responsabilidad, con el fin de aprovechar el potencial docente, propiciar enlaces pertinentes con la comunidad y fortalecer el seguimiento y acompañamiento a la vivencia en el aula, para una educación de calidad (p. 20).

De esta forma, es necesario una revisión de la propuesta de la visión de líder directivo con miras al fortalecimiento de acciones en el aula que permitan que el sistema educativo se desarrolle a plenitud en la búsqueda exitosa de una educación formadora de un sujeto social, crítico, activo, propositivo asegurando el desarrollo de competencias que le permitan a la persona estudiante aprovechar las oportunidades que la sociedad le ofrece, y que estas sean impulsadas desde la perspectiva de liderazgo pedagógico del director(a).

Principales fortalezas, debilidades y desafíos que tienen las universidades para general liderazgos directivos y pedagógicos

Con relación fortalezas, debilidades y desafíos que se presenta a lo interno del desarrollo de la carrera de Administración Educativa, el cuadro 14, se describen algunas de las repuestas emitidas por los(las) entrevistados(as), directores y encargados de las carreras en las universidades de este estudio.

Cuadro 14

Respuesta de las personas entrevistadas con respecto a las fortalezas, debilidades y desafío que tiene las universidades para generar liderazgos directivo-pedagógicos

Uno de los problemas más grandes actualmente se encuentra en que tenemos una camisa de fuerza para hacer modificaciones a los planes de estudio, y esa camisa de fuerza se llama Consejo Nacional de Enseñanza Superior Universitaria Privada (CONESUP).

Generalmente nosotros buscamos gente que esté actualizada en las áreas, que sean especialistas en el área y vinculada en el ámbito administrativo correspondiente. Nosotros buscamos que la carrera esté siempre actualizada.

Todos los estudiantes y los profesores que tenemos actualmente tienen que estar enfocados hacia las áreas blandas, duras y tecnológicas. No podemos seguir pensando en un docente o una persona administradora que llegue y que no sepa trabajar en un sistema tecnológico, cualquiera que sea

Como debilidades: el docente está muy dirigido a la administración, pero no a otras posibilidades de empleo como el caso de la consultoría administrativa. El enfoque va hacia un enfoque de sector público y no sector privado. Otro de los aspectos que se encuentra como deficiencia, es la parte financiera. La carrera debe darle más peso al manejo de finanzas, al menos se debe eliminar algún curso y agregar otro.

Para contrarrestar las debilidades, desde la carrera se piensa en generar materias optativas para que el administrador, dependiendo de su área de trabajo futura, pueda escoger áreas donde pueda reforzar sus vacíos de conocimiento. También fortalecer el área tecnológica, dado a que es una de las áreas que se están logrando cubrir con un curso.

Entre las debilidades existentes para la formación se encuentran: la dinámica de educación a distancia; la desarticulación entre las partes del sistema para un proceso más efectivo y unitario; la ausencia de una articulación clara entre el MEP, universidades/ formación inicial vs prácticas; el liderazgo es esencialmente una práctica, se requieren condiciones en un escenario para generarlo; el conocimiento de otros ámbitos y buenas prácticas.

Fortalezas: la formación en las distintas áreas disciplinares en lo que implica ser un administrador de la educación en el área del recurso humano, financiera, administrativa, legal y pedagógica.

Hay una unificación curricular. Hay un balance que hay que hacer. Para pasar a esta nueva política. Hemos dado varias charlas sobre este tema. El director debe capacitar su propio personal. Estamos asignando al profesor una nueva función. Hay claridad por dónde va la ruta.

Una fortaleza sin duda es la relectura constante de la gestión administrativa. Otra es la aportación que nos encontramos en elementos directivos del MEP, proporciona producto a la par del momento de las

exigencias propias de lo que pide el MEP. También la continuidad de intercambios sobre las realidades que está pasando la escuela de administración educativa, no existe un aislamiento, siempre existe una actualización y revisión. También es fortaleza respecto a la calidad de los profesores; se tiene un filtro extraordinario, tiene que ser con un grado de afinencia, que ame la educación, que ame la vocación.

Se plantea una formación ante las nuevas demandas del MEP y de las “necesidades de la sociedad”. Entre los factores importantes están la Investigación de estudiantes, la formación Internacional y los procesos de mejora. Importancia de una visión de cambio.

Una debilidad del MEP es que se están cambiando los perfiles de los estudiantes en función de las materias, pero sobre los administradores educativos no se ha implementado una política que oriente hacia dónde debe ir el profesional. Buscamos que esta persona sea capaz de ver en su proceso de formación como tiene que velar sea que los docentes de la institución cumplen con la política educativa.

Primero, estamos viendo con la pandemia es que nuestros estudiantes no pueden hacer prácticas en instituciones educativas, tienen muchas complicaciones por la pandemia, por lo que se deben fortalecer las experiencias prácticas. También acompañarnos de mucha entrevista y trabajo de campo donde se hable con directores y supervisores, de manera que los estudiantes puedan conocer a viva voz; lo realizamos a partir de los ligámenes que tenemos como el existente con el sindicato de directores.

El tener constantemente a los profesores, directores y asesores nacionales nos posibilita trabajar continuamente sobre la posibilidad de que estos constructos puedan gestarse en los elementos de actualización en materia educativa.

Los planes deben actualizarse a medianos plazos para tener una mayor congruencia para tener cuenta lo que dice el MEP. El problema es que el MEP es tan cambiante, que las universidades debemos estar siempre ligadas a ese contexto de cambio del MEP. Entonces el adaptar es el camino o incluir contenidos actuales, conocer lo que está haciendo el MEP hace que sea más fácil

Fuente: entrevistas personales a directores y encargados de la carrera de Administración Educativa.

Para contrastar esta información, en este apartado, se presentan los datos de la revisión bibliografía referente las debilidades y las buenas prácticas que han sido propuestas por diversos autores, al mismo tiempo que se busca poner en comparación los diferentes criterios para construir un panorama de buenas prácticas a considerar en el tema estudiado. El documento se divide dos partes: la primera en donde se destacan las principales debilidades y deficiencias; y la segunda parte, en donde se sintetizan las posibles recomendaciones y buenas prácticas a considerar para lograr contrarrestar los rezagos presentes en los programas de formación inicial.

Debilidades en el proceso de formación inicial en administración educativa

En un estudio realizado sobre países de América Latina, se identificó en la actualidad un grave estado acerca de la situación en los programas de formación de los administradores educativos, destacando la complejidad de las deficiencias encontradas en estos programas y el alcance que tienen, desde problemas estructurales hasta conflictos circunstanciales, cuyo resultado final se encuentra en una afectación sostenida sobre los administradores (Weinstein, J. et al., 2017).

Tomando en consideración el estado de situación descrito por criterios expertos y diagnósticos de organismos internacionales (Pont, 2009; OEI, 2017; OEI, 2019), resulta imperativo conocer las deficiencias de los programas de formación inicial y su panorama en contexto, posibilitando conocer a fondo las problemáticas, las formas en que son descritas, percibidas y priorizadas.

Para la identificación de debilidades se analizaron y colectaron 33 documentos, comprendidos entre en el período del 2009 al 2020, estos son expuestos y sistematizados en el Cuadro 15. En este, a partir de las debilidades expuestas en cada documento, se han establecido ocho grupos de debilidades generales encontradas que se encuentran en el cuadro bajo la categoría de “Debilidades”, las debilidades específicas o particulares se amplían en “Descripción de la debilidad”. Cada debilidad está acompañada por los autores que la han mencionado en sus trabajos en “Autores citando la debilidad”, se delimita el alcance ya sea por país, región u organismo internacional en la categoría “Alcance”, y el año de su publicación en “Año”.

A continuación, se detallan las debilidades definidas en el cuadro 15. Y posteriormente se explican cada una de las ocho subsecciones encontradas:

Cuadro 15

Debilidades identificadas en bibliografía sobre programas de formación inicial (2009-2020).

Debilidad	Descripción de la debilidad	Autores citando la debilidad	Año	Alcance
Contenidos inadecuados	Los planes de formación carecen de abordaje teórico y metodológico en los temas fundamentales para la formación del administrador educativo	Burton, L. y Weiner, J.	2016	E.E.U.U.
		Cosner, S. et al.	2020	E.E.U.U.
		Jones, K. y Ringler, M.	2017	E.E.U.U.
		Pont, B.	2013	OCDE
		O'Malley, M. y Capper, C.	2015	E.E.U.U.
		Slater, C. et al.	2018	Global
		Valiente-Sandó, P. et al.	2017	Cuba
		Weinstein, J. et al.	2016	Chile
		Weinstein, J. y Hernández, M.	2016	América Latina
	Los planes de formación contienen una definición confusa, incompleta o viciada de liderazgo	Álvarez-Álvarez, C.	2018	España
		Burton, L. y Weiner, J.	2016	E.E.U.U.
		Díaz, M. A., y García, I.	2019	España y México
		Weinstein, J. et al.	2017	América Latina
	Los diseños de los planes de formación presentan contenidos desactualizados o tradicionalistas	Weinstein, J. y Muñoz, G.	2012	Chile
		Burton, L. y Weiner, J.	2016	E.E.U.U.
Kasturiarachchi, C.		2019	Sri Lanka	
Desatención de necesidades reales	Los contenidos de los programas de formación inicial están alejados a lo que necesitan los administradores educativos en su rol y sus funciones profesionales	Muñoz, G. et al.	2019	Chile
		Burton, L. y Weiner, J.	2016	E.E.U.U.
		Díaz, M. A., y García, I.	2019	España y México
		Grissom, et al.	2019	E.E.U.U.
		Guerra, F. et al.	2017	E.E.U.U.
		Larat, F.	2016	Francia
		Muñoz, G. et al.	2019	Chile
		OEI	2019	Iberoamérica
		O'Malley, M. y Capper, C.	2015	E.E.U.U.
		Perrone, F. y Tucker, P.	2018	E.E.U.U.
Slater, C. et al.	2018	E.E.U.U.		
The Wallace Foundation	2012	E.E.U.U.		

Planes de formación de las carreras de administración educativa y su correspondencia con las necesidades del Ministerio de Educación Pública en materia de liderazgo pedagógico en los centros educativos

		Tingle, E. et al.	2018	Global	
		Weinstein, J. et al.	2016	E.E.U.U.	
Desentendimiento de la política educativa	La política educativa carece de instrumentos o procesos para regular la formación en administración educativa, o bien, los programas desatienden los lineamientos a causa de la ausencia de métodos para asegurar su implementación	Álvarez-Álvarez, C.	2018	España	
		Díaz Delgado, M. A.	2018	México	
		Hernández, M. y Weinstein, J.	2014	Chile	
		Muñoz, G. et al.	2019	Chile	
		Ospanov, Y.	2017	Kazajistán	
		Pont, B.	2013	OECD	
		Weinstein, J. et al.	2015	América Latina	
		Weinstein, J. y Muñoz, G.	2012	Chile	
		La política educativa no establece una diferenciación entre las etapas de formación (inicial, inducción, continua)	Díaz, M. A., y García, I.	2019	España y México
			Muñoz, G. et al.	2019	Chile
Silvia, P. et al.	2018		España		
Weinstein, J. et al.	2015		América Latina		
Escaso contenido práctico	Los contenidos de los planes tienden a tener un acercamiento primordialmente académico y teórico, dejando de lado las experiencias prácticas	Díaz, M. A., y García, I.	2019	España y México	
		Grissom, et al.	2019	E.E.U.U.	
		Gumus, E.	2015	E.E.U.U.	
		Kasturiarachchi, C.	2019	Sri Lanka	
		Muñoz, G. et al.	2019	Chile	
		Valiente-Sandó, P. et al.	2017	Cuba	
		Weinstein, J. et al.	2017	América Latina	
		Weinstein, J. et al.	2016	Chile	
		Weinstein, J. y Hernández, M.	2015	América Latina	
		Ausencia de estándares	No existen regulaciones específicas, marcos de cualificación o estándares para la formación de administradores educativos.	Álvarez-Álvarez, C.	2018
Díaz, M. A., y García, I.	2019			España y México	
Grissom, et al.	2019			E.E.U.U.	
OEI	2019			Iberoamérica	
Pont, B.	2012			OECD	
Weinstein, J. y Hernández, M.	2015			América Latina	
Weinstein, J. y Muñoz, G.	2012			Chile	
Winton, S.	2012			Canadá	

Planes de formación de las carreras de administración educativa y su correspondencia con las necesidades del Ministerio de Educación Pública en materia de liderazgo pedagógico en los centros educativos

Persistencia de estereotipos e inequidades de géneros	Persiste una formación masculinizada, con una fuerte parcialización de género sobre los contenidos que debe seguir el estudiantado	Burton, L. y Weiner, J.	2016	E.E.U.U.
		Iranzo-García, P. et al.	2019	España
		O'Malley, M. y Capper, C.	2015	E.E.U.U.
		Weiner, J.	2016	E.E.U.U.
Procesos de selección inexistentes	Los programas no cuentan con procesos de selección rigurosos, implicando un desconocimiento del estudiantado y de los recursos que deben destinarse para atenderlo	Perrone, F. y Tucker, P.	2018	E.E.U.U.
		The Wallace Foundation	2012	E.E.U.U.
		Weinstein, J. et al.	2017	América Latina
		Weinstein, J. y Muñoz, G.	2012	Chile
Sistemas de retroalimentación débiles	Los programas no toman en cuenta procesos de autoevaluación	Grissom, et al.	2019	E.E.U.U.
	El seguimiento de las trayectorias de los profesionales egresados es bajo	Guerra, F. et al.	2017	E.E.U.U.
		Muñoz, G. et al.	2019	Chile
		Weinstein, J. et al.	2017	América Latina

Fuente: elaboración propia.

Contenidos inadecuados

Por contenidos inadecuados se da a entender que los programas de formación no disponen de un diseño óptimo para abordar los procesos de enseñanza. Al momento de asumir su puesto, los directores no necesariamente se encuentran preparados tanto en sus habilidades como líder pedagógico como tampoco en conocimientos en áreas de administración personal y finanzas, y en las habilidades para trabajar fuera de los límites de la escuela (Pont et al, 2009).

Los planes de formación cuentan con importantes déficits en los conocimientos teóricos y metodológicos que les son entregados a sus estudiantes. Esto se ve presente en la poca disposición existente para el mejoramiento de los programas, de los cuales son minoría aquellos donde se toma en cuenta consideraciones pedagógicas y procesos de desarrollo que den la comprensión necesaria al futuro administrador para realizar interacciones adecuadas en el puesto de trabajo (Cosner et al., 2020; Slater, 2018; Weinstein, 2016).

Según las investigaciones descritas, esta carencia está determinada desde el diseño de los programas, la falta de objetivos claros y del tipo de contenido que se va a ofrecer condiciona que, posteriormente, la formación inicial sea limitada en el tipo de conocimientos que provean (Valiente-Sandó et al., 2017). Esto se traduce en programas desbalanceados dentro de las áreas política, técnico-profesional y socio-psicológica; siendo las funciones políticas las que por lo general obtienen mayor atención y más peso dentro de los contenidos de los cursos, mientras la dimensión técnico-profesional tiene un abordaje mucho más escueto, donde el desarrollo de curriculum, asesoramiento a profesores y programas, innovación o entrenamiento a profesores, son temas que quedan relegados, al igual que es olvidada por completo la dimensión socio-psicológica (Valiente-Sandó et al, 2018). De la misma forma que existe una falta de claridad en los objetivos, existe una importante falta de claridad en el tipo de liderazgo asumido por los programas, de modo que el concepto de liderazgo utilizado llega a ser confuso y ambivalente (Álvarez-Álvarez, 2018; Díaz-Delgado y García-Martínez, 2019; Weiner y Burton, 2016; Weinstein et al, 2017; Weinstein y Muñoz, 2012).

Desatención de necesidades reales

De acuerdo con Díaz-Delgado y García-Martínez (2019), los programas de formación inicial tienen la función de lograr que los directores adquieran competencias para un óptimo desempeño en su desarrollo profesional, sin embargo, estos programas desde el momento en que son creados no se actualizan ni modifican, lo que hace que gradualmente se alejen de las necesidades reales de los administradores educativos. Múltiples autores se han referido a que los programas de estudio no tienen contacto con las necesidades de los distritos escolares, las propias del administrador y del centro educativo (Burton y Weiner, 2016; Grissom et al., 2019; Guerra, 2017; O'Malley, 2015; Perrone, 2018; Slater, 2018; Tingle, 2017; Weinstein, 2017)

Esta brecha que se abre entre contenidos y necesidades se constata en el informe de la OEI del 2019 titulado *Liderazgo directivo*, allí se realizó una comparativa sobre “Factores estratégicos para atraer y retener en los puestos de liderazgo escolar a los buenos profesionales” donde 20 países de Iberoamérica fueron sometidos al rubro donde consideraba: “Los programas de

formación tienen en consideración las necesidades formativas o de desempeño profesional de los directores o directoras”; entre los resultados se destaca para los casos de España y Panamá que este no es el caso, mientras que se desconoce la situación respecto a este aspecto en otros once países, entre ellos Costa Rica. Tan solo siete de veinte países consideran las necesidades para los programas de formación.

Por otra parte, la omisión de los contextos educativos por parte de los programas hace que se agudicen y persistan problemas estructurales que sufren los administradores educativos, y en especial las mujeres, ya que, de acuerdo a Laura Burton y Jennie Weiner (2016), los programas no toman en cuenta las condiciones desiguales que ellas deben enfrentar:

Juntas, estas experiencias sugieren que en los programas de formación de directores fallan en proveer un apoyo que dé soporte para entender las contradicciones y los desbalances que ellas pueden encontrar en su práctica de liderazgo y que de hecho puede que hayan contribuido a las contradicciones y a exacerbar los retos que enfrenta reforzando las inequidades de segunda generación dentro de la formación de directores (Burton y Weiner, 2016; 11)

De esta forma, las políticas educativas carecen de un marco de trabajo capaz de paliar los problemas crónicos presentes en programas de formación considerados como académicamente débiles, escasamente conectados de las realidades escolares y las necesidades individuales y de contexto de las personas directoras (The Wallace Foundation, 2012; Weinstein et al, 2016).

Desentendimiento de la política educativa

En el informe de 2013 de la OCDE bajo el nombre “Learning standards, teaching standards and standards for school principals: a comparative study”, se encontró que el mayor reto para llegar a hacer las reformas a los estándares de la política educativa en el ámbito de la administración educativa es la implementación, proceso en el cual los problemas más comunes son los cambios e interrupciones (Pont, 2013).

Los sistemas escolares en América Latina llegan a no tener políticas educativas con estructuras claras y coherentes a causa de una carencia de un enfoque sistémico con incidencia en áreas fundamentales como los estándares de desempeño, la selección, la evaluación, el estatus y condiciones de trabajo y la formación directiva; que posteriormente tiene repercusión sobre la fijación de contenidos y competencias, en la definición de etapas de formación de los administradores educativos, entre otras instancias (Weinstein et al., 104).

En algunos países se ha evidenciado la debilidad existente en la política educativa y la falta de capacidad que tiene para alinear a los programas. En México, particularmente en el caso del Estado de Jalisco, los programas formativos “representan un conglomerado inconexo de la estructura educativa”, los cuales tienen un margen de acción con sentido limitado en términos técnicos (Díaz-Delgado, 2018). En Chile se encuentra que la mayoría de la oferta formativa es impartida por universidades e instituciones de educación superior, sin embargo, no está explícitamente ligada a la política educativa ni posee suficiente regulación pública, por lo que es difícil de asegurar su calidad (Hernández y Weinstein, 2014). En Estados Unidos se ha argumentado que los programas están fragmentados lo que ha dificultado la tarea de conducir

investigaciones mientras que también se argumenta que el sistema es descentralizado, lo que imposibilita la toma de decisiones colectivas (Murphy y Vriesenga en Ospanov, 2006).

Una política educativa débil tiene fuertes repercusiones sobre los procesos formativos de los administradores educativos, debido a que mantiene en indefinición a estos procesos formativos, lo que al mismo tiempo hace que sea imposible implementar las estrategias que la política educativa promueve. En el estudio "Un estado del arte en base a ocho sistemas escolares" del año 2015, se realiza una exposición sobre el actual estado de las políticas educativas en América Latina:

El estudio de la oferta de formación de los directores escolares a nivel latinoamericano permite afirmar, en primer lugar, la inexistencia en los casos estudiados de una política de formación propiamente tal, que considere e integre las diversas etapas de la carrera directiva (pre-servicio, inducción y en servicio), y que oriente la formación en base a las funciones y responsabilidades entregadas por la normativa o por los marcos de actuación/estándares desarrollados por algunos de los sistemas escolares. Lejos de aparecer como una política, las iniciativas presentes en los países tienen un carácter débilmente articulado con los otros ámbitos en desarrollo de la acción hacia la dirección escolar, y corresponden usualmente a programas o iniciativas puntuales de formación (Weinstein, 2015; 80).

Por tanto, es evidente el trabajo pendiente en materia de legislación educativa para comprender la desconexión existente entre los programas de formación inicial para administradores educativos y la política educativa (Díaz-Delgado y García- Martínez, 2019; Silva, 2018); de la misma forma que es imperativo producir normativas claras y definidas.

Escaso contenido práctico

La literatura especializada ha identificado que el típico contenido de los programas de formación inicial no está suficientemente orientado hacia un liderazgo escolar o habilidades de instrucción del salón de clase bajo un enfoque práctico (Hess y Kelly en Grissom et al., 2019). Se ha llegado a determinar que esta situación se debe a un estancamiento metodológico con el predominio de un modelo formativo sustancialmente teórico y que ignora las instancias prácticas del desarrollo profesional (Muñoz, 2019). Lo cual se puede relacionar con la falta de formación directa, en la formación inicial de los directores, concerniente al liderazgo pedagógico directivo propuesto en el modelo de gestión de la política educativa costarricense.

De igual forma, a nivel internacional, la inexistencia (o poco desarrollo) de prácticas se da a causa de programas de formación academicistas y alejados de las realidades del día a día de las escuelas, estos programas tienen poca relación a las prácticas reales que los administradores educativos desarrollan y los retos que enfrentan en sus escuelas, lo que resulta en otorgamiento de muy pocas herramientas para implementar en sus prácticas y mejorarlas (Weinstein et al., 2017; Weinstein y Hernández, 2015).

Es necesario también hacer referencia a la carencia de condiciones que tienen las instituciones que ofrecen estos programas para que el estudiantado ponga en práctica sus conocimientos (Weinstein et al., 2016; Weinstein et al., 2017). Esta carencia de recursos y su impacto sobre la incapacidad de dar instancias prácticas suman como impedimentos para un desarrollo efectivo del liderazgo pedagógico:

Las condiciones laborales prevalecientes, la falta de una autoridad de gestión real frente a los maestros y la comunidad escolar, las demandas excesivas que el sistema escolar impone a la escuela (por ejemplo, responsabilidad de alto nivel), la falta de estándares de desempeño profesional para los directores, o una cultura escolar tradicional que dicta “cómo se hacen las cosas”, todos se interponen en el camino del cambio escolar que apoyaría el liderazgo pedagógico (Weinstein, 2017; 38).

Ausencia de estándares

La definición de niveles específicos de desempeño debería existir en cada persona o institución implicada en la cadena de calidad educativa, esta es la posición declarada del Banco Mundial en 2007 respecto a la importancia de definir estándares en el proceso formativo de los estudiantes (en Pont, 2012). De la misma forma, en países con sistemas educativos donde la formación es un requisito obligatorio para obtener un puesto de dirección escolar como en el caso de Francia, Alemania o Hong-Kong, ha sido imperativo contar con mecanismos de regulación de la calidad de estos programas (Weinstein y Muñoz, 2012). Lo mismo sucede en Costa Rica, donde esta regulación es determinada durante la formación profesional por el CONARE o el CONEUP, según corresponda para universidades públicas o privadas. Y en cuanto a las funciones, una vez en ejercicio, por el Manual Descriptivo de puestos del Estatuto de Servicio Civil.

Sin embargo, son diversos los contextos donde se repiten las características de este problema. En España, no existen regulaciones para la preparación del director ni un proceso para adquirir cualificaciones en la administración del centro educativo (Álvarez-Álvarez, 2018). En Estados Unidos, se critica a los programas de formación que tienen estándares muy bajos y existencia una variabilidad amplia entre programas (Grissom et al., 2017). En Ontario, Canadá, las guías de trabajo no indican de forma explícita que los aspirantes a directores deben aprender habilidades políticas, por lo que los programas de formación deben interpretar a su manera cuáles son las habilidades deseables que los aspirantes deben de tener (Winton, 2012). Para América Latina, se encuentra que el contenido y las habilidades promovidas en la formación no están coherentemente alineada con estándares preestablecidos o marcos de liderazgo (Weinstein, 2012).

La ausencia de estándares es vista por José Weinstein, Ariel Azar y Josep Flessa (2017) como un problema generalizado, donde reconocen la urgencia de elaborar estándares de desempeño que indiquen claramente las responsabilidades que los directores deben asumir y que deben estar correlacionados con sus deberes en administración educativa. El informe del 2017 de la OEI coincide con este criterio, en su informe Miradas sobre la educación en Iberoamérica 2017, se argumenta que la heterogeneidad de situaciones y requisitos es amplia y difícil de definir, por

esa razón es deseable la construcción de un marco regulado que permita la profesionalización de la figura del administrador educativo, marco donde se definan elementos claros, comunes y consensuados de selección y formación inicial. Los estándares en mayoría de casos también sirven para los procesos de selección y evaluación de los directivos, no solo para la orientación de las acciones de los administradores educativos (OEI, 2019).

Persistencia de estereotipos e inequidades de género

La formación de la administración educativa es excluyente, parcializada, tradicionalista y masculina, así lo han determinado diversos estudios (Burton y Weiner, 2016; Iranzo-García, 2019; O'Malley y Capper, 2019; Weiner, 2016) donde se ha identificado una tendencia donde el liderazgo educativo es descrito como un *old boys club*, expresión anglosajona para referirse a una organización con una historia de dominio masculino, y también se ha identificado un patrón en donde diferentes identidades históricamente marginalizadas son posicionadas con diferentes grados de énfasis de justicia social en preparación de liderazgo directivo.

Esta problemática encuentra su origen mismo en la construcción de lo que significa ser director, la cual es una posición basada en estereotipos (Burton y Weiner, 2016). Los programas de formación han fallado en abordar la problemática, y hacerlo con una mirada crítica, sobre las ventajas de los hombres sobre las mujeres; al final la solución más común que se ha encontrado, y que ha sido tremendamente perjudicial, es la de “añadir mujeres y mezclar”, donde no se ha abordado de forma comprometida los retos que enfrentan las mujeres ni la conceptualización masculinizada de la administración educativa (Burton, 2016).

Entre las inequidades que enfrentan las mujeres, Burton y Weiner (2016) han encontrado: que es más difícil y le toma más tiempo a las mujeres el poder acceder a un puesto de dirección; una vez sirviendo como directoras, reportan incidencias de perjuicio de género, sirven por mandatos más cortos a nivel general; la población de mujeres en docencia es superior a la de hombres, sin embargo al llegar a puestos de dirección esta situación se invierte; la población de mujeres en proceso de formación de administración educativa es mayor que la de hombres, pero eso no se ve reflejado de la misma forma en la cantidad de mujeres que posteriormente logran alcanzar un puesto.

Estos prejuicios tanto en la formación como en el desempeño de la profesión se gestan desde la misma preparación del liderazgo y el tipo de liderazgo que persiste, el cual se ha presentado durante mucho tiempo como uno “heroico” y por tanto estereotípico de modelos masculinos de liderazgo, lo cual va en detrimento de la mujer porque esta formación no está orientada en proveer herramientas para abordar problemáticas desde su situación como mujer, por lo que cuando llega el momento de poner en práctica estos constructos masculinizados, la mujer encuentra muchas dificultades para sacar alguna utilidad de ese conocimiento previo (Weiner y Burton y Weiner, 2016).

Sobre esta problemática es necesario destacar que el prejuicio de género atraviesa otras dimensiones de identidad y de raza, donde las mujeres negras enfrentan discriminación en las dos áreas, teniendo más limitaciones para acceder a un puesto de dirección que los hombres (Weiner, 2016); y donde la literatura revela que existe una completa ausencia del abordaje de la identidad LGTBIQ en la formación inicial de directores (O'Malley y Capper, 2019). También resulta relevante anotar que la bibliografía encontrada sobre esta problemática es sustancialmente estadounidense y europea, denotando un posible problema adicional de falta de atención hacia este tema desde América Latina.

Procesos de selección inexistentes

Los procesos de selección son endeble y la manera de elección de los postulantes afectan a la calidad de la educación, afecta las capacidades de las instituciones para formar, afecta a los estándares de los sistemas educativos, afecta a los recursos institucionales a destinar para satisfacer las necesidades del estudiantado, afecta el conocimiento de la institución sobre sus estudiantes, afecta al impacto de la formación educativa (Perrone, 2018; Weinstein et al., 2017; Weinstein et al., 2017; Weinstein y Muñoz, 2012); es una afectación multinivel la generada por la ausencia de procesos de selección o una selección poco reforzada.

Se ha encontrado que entre más se expanden los procesos formativos, menos capaces son las instituciones de entregar un programa de calidad y esto es a causa de procesos cada vez menos selectivos y que cuentan con menos recursos (Perrone, 2018). Sin embargo, es difícil lograr que un sistema seleccione eficazmente siendo la dinámica de la oferta y la demanda que responden a una lógica de mercado y donde las autoridades nacionales de educación tienen poca parte en la regulación; este ha sido el caso de Chile, donde el Ministerio de Educación tiene poco que decir en la selección, pero ha logrado otorgar incentivos para que los buenos postulantes se motiven a participar y puedan ser admitidos (Weinstein y Muñoz, 2012).

En Costa Rica, a nivel público, este proceso es ejecutado por la Dirección General de Servicio Civil, quienes establecen los lineamientos y requisitos para el concurso de oferentes, contrataciones, asensos, regulados en primera instancia por los grados académicos, experiencia profesional, titulaciones con acreditación del SINAES, entre otros rubros.

Sistemas de retroalimentación débiles

La poca capacidad en mecanismos de retroalimentación es una problemática presente en la mayoría de países que cuentan con programas de formación inicial en materia de administración educativa, se infiere a que no hay una adecuada capacidad para evaluar o rastrear los programas de formación en curso (Weinstein y Hernández, 2015). La evaluación se sirve al mismo tiempo del seguimiento, la evaluación no tiene impacto si no hay un seguimiento sobre sus graduados (Weinstein et al., 2017)

Esta problemática se relaciona y se debe en parte a la carencia de marcos de cualificación y a la poca claridad en los contenidos de los programas y lo que se busca en ellos, por lo que se hace inviable la posibilidad de evaluar al no contar con una estructura lógica a la que, justamente, evaluar; “[...] sin estas definiciones previas, la oferta formativa tiende a abordar los temas más diversos, y es difícilmente evaluable –por parte de las autoridades, las instituciones formadoras o de los propios directores– respecto de su calidad y pertinencia” (Weinstein y Hernández, 2015; 104).

La mayoría de los programas en América Latina carecen de sistemas de monitoreo y seguimiento sobre sus graduados. Por ejemplo, en Chile solo un 35% de la oferta en programas de formación inicial monitorea la trayectoria de sus egresados profesionales, porcentaje en donde la mayoría de los casos el seguimiento brindado no es permanente (Muñoz, 2019). Esto tiene diversas implicaciones. Primero, se dificulta la tarea de precisar si la preparación que los administradores educativos se traduce en una mejora efectiva en su desempeño profesional; segundo, el impacto de las evaluaciones de los programas queda sin impacto; tercero, esto impide al estudiantado rastrear los resultados de los programas de formación por lo que su elección para estudiar no puede tomar en cuenta este rubro (Weinstein et al., 2017).

Ahora con respecto a las fortalezas encontradas en la literatura, se pueden definir 9 líneas de acción, bajo la categoría de buenas prácticas, que se describen a continuación.

Buenas prácticas en el proceso de formación inicial en administración educativa

Para identificar las buenas prácticas se analizaron y colectaron 40 documentos, comprendidos entre en el período del 2008 al 2020, estos se exponen tomando en cuenta las debilidades anteriormente identificadas, debido a que el proceso de búsqueda de buenas prácticas se ha orientado a confrontar a estas debilidades, también se toman en cuenta otras buenas prácticas importantes de tener en cuenta para mejorar los procesos de formación inicial.

Adaptación de los contenidos

Los contenidos de los programas de formación inicial deben de estar acorde a la actualidad y a las necesidades de los administradores en el campo profesional (Silva, 2018; Ado, 2016). Esto hace necesario que se aborde el aspecto del (re)diseño de los programas de formación inicial de modo que permita asegurar una enseñanza adecuada hacia los potenciales directores. Por ejemplo, se ha encontrado que los temas más importantes en preservicio son “Liderazgo Educativo Contemporáneo”, “Administración del Recurso Humano” y “Manejo del Conflicto”, mientras que “Administración y Manejo” ha sido el menos importante (Hansson y Gamage, 2008). Por esta razón se ha subdividido en tres áreas de intervención sobre el diseño de los programas en donde se enumeran las buenas prácticas y recomendaciones recopiladas.

Implementación de contenidos actualizados y pertinentes

Los contenidos deben apoyar al director a interactuar con las complejas y densas burocracias, regulaciones, políticas, correspondencia electrónica y similares (Slater, 2018), pero sin perder de vista la preparación que lleve a mejorar y cambiar la instrucción y al centro educativo, y no solo enfocarse en administrar edificios o la parte exclusiva de asuntos burocráticos o normativos (The Wallace Foundation, 2012). Al respecto, las siguientes recomendaciones en esta temática:

- Introducir al estudiantado a concepciones rivales de la política como racionalidad y tecnicidad frente a concepciones críticas, al igual que debería introducirlos a discusiones que les haga cuestionar qué posición será la que lleguen a tomar en mandatos de relación *top-down* y en procesos políticos (Winton, 2012).
- Tomar en cuenta temas ignorados o marginados, como es la justicia social o temas de identidad (O'Malley, 2016).
- Desarrollar una visión para las escuelas basada en valores profesionales y personales (Weinstein, 2016).
- Abarcar necesidades raciales, culturales, lingüísticas y económicas de los diversos estudiantes (Jones y Ringler, 2017)
- Asegurar que las habilidades evidenciadas en estándares de liderazgo sean objeto de desarrollo (Cosner et al., 2020)
- Proveer estrategias sostenibles para el cuidado propio y bienestar del administrador en el centro educativo, así como capacidades para balancear el ejercicio del poder empresarial (Slater, 2018)
- Reflexionar sobre los problemas estructurales, dando a conocer las inequidades y los sesgos y su impacto sobre los demás tomando en cuenta múltiples perspectivas de factores históricos, sociales y políticos que influyen la conducta individual (Jones y Ringler, 2017).
- Promover ambientes libres de sesgos y un estudiantado de futuros administradores autoconscientes de los problemas que los rodean (Jones y Ringler, 2017).
- Tomar en cuenta un abordaje de las responsabilidades del administrador desde un enfoque de sensibilización y manejo del estrés (Lambert y Bouchamma, 2019)

Incorporación de estrategias e iniciativas de aprendizaje

Para llevar a cabo estos procesos es necesario incorporar metodologías y estrategias directas y específicas. Entre las buenas prácticas al respecto se propone:

- Normalizar prácticas como el valor de la lectura, llevar a cabo discusiones de valor o con perspectivas críticas desde el salón de clase, invitar a los estudiantes a compartir sus experiencias personales y a tener una voz (Gordon, 2016). Implementar metodologías y actividades como el aprendizaje basado en problemas, simulaciones, compartir historias personales y profesionales, y método de estudio (Gordon, 2016).
- Mejorar la accesibilidad a los programas de formación por medio de horarios más adecuados y flexibles (Guerra, 2008).

- Mantener una constante revisión del currículo (Guerra, 2008)
- Utilizar principios de aprendizaje de desarrollo o estrategias de aprendizaje activo (Weinstein, 2017)
- Incorporar evaluaciones de las necesidades para así garantizar que se realiza un diseño de los programas adecuado (Molina y Contreras en Álvarez-Álvarez, 2018).
- Organizar la formación por medio de módulos secuenciados (Silva, 2018)
- Promover el aprendizaje autónomo y estrategias de autorregulación (Iranzo-García, 2019).

Integrar un concepto de liderazgo adecuado

La calidad del diseño de los programas pasa por el liderazgo, la definición utilizada y la forma en que es enseñada, porque el liderazgo es una variable clave para asegurar resultados escolares y en los estudiantes positivos (Weinstein, 2016). Entre las buenas prácticas al respecto están:

- Llevar al estudiantado a comparar teorías de liderazgo y de investigación que permitan conocer las habilidades políticas que construyen a los directores como agentes de implementación de políticas en las escuelas (Winton, 2012).
- Los programas deben enfocarse sobre una dimensión pedagógica del liderazgo, definiendo las acciones y prácticas asociadas al liderazgo pedagógico (Marfán, 2017).
- Definir una teoría de liderazgo para el mejoramiento de la formación en donde se enmarque y se integre las características alrededor de una visión, filosofía y principios compartidos (Weinstein, 2017).
- Incluir el contexto de liderazgo en el diseño de los programas para los futuros directores (Wildy y Clarke en Slater, 2008).

Articulación del contenido práctico

Múltiples estudios muestran a la inclusión experiencias de trabajo de campo como componente crítico para tener un programa de formación ejemplar, pero es de mayor urgencia contar con actividades de alta calidad y relevantes en las responsabilidades futuras del director que solo incrementar la cantidad el tiempo destinado a actividades prácticas (Guerra, 2017). Se ha hecho énfasis en la importancia de las prácticas, siendo estas de ayuda para aprender a implementar prácticas sofisticadas (Gumus, 2015); útiles para realizar una transición significativa desde lo teórico hacia capacidades prácticas cuantificables antes de la experiencia en servicio (Pinder, 2017); y para familiarizarse con las futuras tareas profesionales (Álvarez-Álvarez, 2018).

Para que las experiencias prácticas consigan ser de utilidad en el proceso formativo, se recogen las siguientes prácticas de la bibliografía especializada:

- Las prácticas de liderazgo deben ser un componente fuerte dentro de los programas y debe estar inserta en el contexto de una escuela real (Marfán, 2017).
- Necesidad de práctica instruccional. Directores en Estados Unidos declararon verse más beneficiados en el incremento al énfasis de prácticas como recolección y análisis de la

información, currículo y pedagogía, organizando tiempo de instrucción y en la entrega de sistemas de asesoría y rendición de cuentas (Pinder, 2017).

- Experiencias prácticas extendidas, donde el futuro director tenga acceso a requerimientos del día a día como la interacción con padres de familia y cuerpo docente (Pinder, 2017).
- Ofrecer pasantías de calidad y otras experiencias con trabajo de campo que provean un desarrollo intenso de liderazgo, usando estructuras de cohorte y otros apoyos para mejorar el aprendizaje (Weinstein, 2017).
- Experiencias en administración de equipos (Álvarez-Álvarez, 2018).
- El período de prácticas en las escuelas se percibe como oportuno e idóneo para el desarrollo de estas competencias junto a los docentes y, sobre todo, junto a tutores y agentes implicados en el prácticum en múltiples situaciones profesionales (Iranzo-García, 2019; 43).
- Desarrollar asociaciones de universidades y distritos (university-district partnerships) ya que estas combinan la experticia de las universidades y la práctica de administradores (Gordon, 2016)
- Experiencias prácticas donde se promuevan actividades de indagación como observaciones, entrevistas y acciones de investigación como coordinar desarrollo profesional o planeamiento del currículo (Gordon, 2016).

Se hace hincapié en la necesidad de encontrar un equilibrio entre el contenido teórico y práctico. Por ejemplo, Gumus (2015) argumenta que los programas en el grado de maestría deben de ser rediseñados para proveer soluciones prácticas a los problemas actuales de las escuelas de hoy, en lugar de teorías. Gordon (2016) propone las asociaciones entre distritos y universidades para relacionar la teoría con la práctica. Mientras Cosner et al. (2020) se refieren a la necesidad de diseños más robustos para crear experiencias que sean auténticas para el trabajo del líder y apoyar las conexiones de la teoría con la práctica.

Fomentar trabajo colaborativo

En recientes estudios se ha encontrado que entre las competencias transversales del director para asumir funciones vinculadas globalmente a la organización escolar y no solo a los procesos de enseñanza-aprendizaje desde competencias didáctico-curriculares están “el trabajo en equipo, trabajo colaborativo o cooperativo” y “la competencia comunicativa en sentido amplio: comunicación y habilidades sociales y personales” (Iranzo-García, 2019; 31).

Las acciones para promover un desarrollo de relaciones colaborativas entre administradores educativos y una cultura de trabajo en equipo en las relaciones en los centros educativos, se encuentran:

- Elaborar un proyecto de equipo y construir representaciones comunes (Iranzo-García, 2019; 32).
- Impulsar un grupo de trabajo y dirigir reuniones (Iranzo-García, 2019; 32).

- Formar y renovar un equipo pedagógico (Iranzo-García, 2019; 32).
- Hacer frente a crisis o conflictos entre personas (Iranzo-García, 2019; 32).
- Una adecuada lectura del contexto y lugar al que arriba, el entendimiento de su cultura organizacional y del sistema en el cual el establecimiento se ubica (Weinstein et al., 2016)
- Fomentar la capacidad para desarrollar relaciones y navegar por múltiples niveles de confianza (Slater, 2018).
- Tener un aprendizaje horizontal basado en inquietudes y consultas del día a día a través de asociaciones de directores (Álvarez-Álvarez, 2018).

También se hace referencia a los beneficios que tienen estudiantes al estar en una cohorte por las contribuciones dadas por sus pares como es el soporte emocional o el alivio del estrés académico y profesional, y también sirven para dar consejos prácticos entre ellos (Tingle, 2017). Fomentar una cultura de colaboración beneficia también a los docentes y estudiantes, debido a que crea un sentido de responsabilidad colectiva por el éxito común (Ado, 2016). Por otra parte, se ha encontrado que los directores tienden a olvidar muchas de las sesiones de los programas, pero tienden a recordar las relaciones desarrolladas en las cohortes y con sus supervisores (Tingle, 2017).

A razón de los beneficios del trabajo colaborativo, Javier Marfán (2017) considera que las condiciones para el trabajo colaborativo como tiempo, espacio y apoyo técnico deben de ser garantizados por autoridades nacionales y locales, las cuales ayuden a crear comunidades que puedan desarrollar investigación y experimentación local sobre las prácticas de liderazgo que pueden mejorar el desempeño del cuerpo docente y de los estudiantes.

Implementar mecanismos de retroalimentación

Desde la literatura especializada se muestra un interés particular en mantener mecanismos de consulta y programas de evaluación para la mejora continua. Para los mecanismos de consulta se encuentra necesario:

- Entrevistar a directores y a líderes instruccionales que han implementado cambios que han tenido impacto en el aprendizaje del estudiante (Dodson, 2015).
- Observar las discusiones que mantienen los líderes educativos sobre los nuevos programas instruccionales (Dodson, 2015).
- Identificar opiniones sobre la preparación de preservicio y las competencias de los administradores educativos para el desarrollo efectivo de modelos de formación para los futuros directores (Sağlam, 2017).
- Los participantes deben ser constantemente encuestados para ajustar los programas de liderazgo y sus contenidos de acuerdo a las necesidades específicas en términos demográficos, niveles de grado y logros de los estudiantes (Tingle, 2017).
- Tomar en cuenta los resultados y valoraciones de los participantes (Silva, 2018).
- Es importante tomar en cuenta el contexto escolar en relación a los resultados de los graduados de los programas de formación (Grissom et al., 2019).
- Contrastar las opiniones de equipos directivos, maestros, estudiantes y profesorado universitario ampliando la investigación a un mayor número de centros educativos, así como

a diversos ámbitos geográficos con particulares recorridos en la definición del liderazgo escolar (Iranzo-García, 2019; 44).

Respecto a los programas de evaluación se encuentra:

- Participar en revisiones del currículo para identificar cambios necesarios (Dodson, 2015).
- Entre los mecanismos a implementar se encuentra incluir las reflexiones de los estudiantes, evaluaciones de los estudiantes, proveer retroalimentación a los estudiantes para promover su crecimiento, proveer retroalimentación a la facultad para mejorar el programa (Gordon, 2016).
- Acompañamiento de sistemas de evaluación y monitoreo públicos donde se permita tener una comprensión más confiable de los efectos de estos programas en el desempeño de estos líderes (Weinstein, 2017).
- Prioridades en este ámbito debieran ser la realización de diagnósticos certeros sobre las necesidades de formación de los líderes en distintos contextos, el estudio evaluativo permanente de los procesos de formación vigentes, y sobre todo la investigación sobre los efectos que tienen distintas modalidades de formación en las capacidades, prácticas y trayectorias de los líderes (Muñoz, 2019; 59).
- Es importante que la formación contemple diseños de evaluación que permitan monitorear y legitimar las acciones formativas que se desarrollen (Muñoz, 2019; 59).

Reformas desde la política educativa

Como se mostró en la sección anterior, múltiples debilidades tienen un vínculo con las falencias de la política educativa, por tanto, es necesario corregir o implementar aspectos específicos en ella para tener un impacto positivo en la formación inicial. Entre recomendaciones sobre esta materia se encuentra:

- Los sistemas escolares deben asegurar que los directores reciban la formación requerida, la que no puede estar supeditada a su propia capacidad de pago (Weinstein, 2015; 105).
- La institucionalidad pública debe contar con una adecuada regulación de la calidad de la oferta formativa para directores escolares, realizando un monitoreo constante de ella, así como un seguimiento de sus resultados (Weinstein, 2015; 105).
- Se requieren políticas específicas y coherentes que promuevan el liderazgo de los directores y directoras en cuanto al estatuto, condiciones de trabajo, funciones, estándares de desempeño, formación inicial y continua, selección, promoción y evaluación. Para ello, un aspecto central es la creación de estándares directivos, que permitan organizar el marco de funciones y responsabilidades de estos actores en el sistema escolar (OEI, 2019; 47).
- Los sistemas escolares deben hacer un mejor uso de su poder para influenciar la calidad de la preparación de liderazgo a través del establecimiento de estándares, acreditación de programas, certificación de directores y apoyo financiero para aquellos candidatos altamente calificados (The Wallace Foundation, 2012).

- Debe existir una coordinación en temas clave de la política educativa como la formulación de estándares, su implementación y su evaluación (Pont, 2013).
- El establecimiento de mecanismos de acreditación oficial de la formación inicial como condición para acceder a un puesto. Esto facilitaría que los candidatos con mayores posibilidades para el éxito en su desarrollo profesional sean promovidos a puestos de liderazgo (Valiente-Sandó, 2017).

Por otro lado, un conjunto de autores defiende la necesidad que la formación ofertada sea diferenciada de acuerdo con las distintas etapas de la carrera directiva, sea inicial, inducción o de servicio, en donde se apliquen metodologías específicas en el tratamiento de cada una (Pinder, 2017; Weinstein, 2015; Sağlam, 2017, Muñoz, 2019). En Francia existe un mecanismo que controla todas estas etapas, el directorio académico regional se encarga de organizar los programas formación, mantener seminarios, tomar apoyo de expertos, organizar mentores, asesorar e investigar (Sağlam, 2017).

Reforzar criterios de selección

En un estudio realizado a cinco universidades de Estados Unidos por Davis y Darling-Hammond (en Tingle, 2017), se determinó que entre las características clave para el diseño de los programas se incluye un riguroso proceso de admisión. Se argumentado que “para responder a la escasez y el número insuficiente de solicitantes, puede resultar útil ser proactivo en la selección de posibles candidatos” (Pont, 2009; 122). Se considera que un proceso más selectivo es el primer paso para crear un cuerpo de directores a futuro más capaz y diverso (The Wallace Foundation, 2012); ofrecer mayores oportunidades a un rango de identidades de género (O'Malley, 2016).

Construcción de marcos de actuación o estándares

En el apartado anterior se hizo una breve referencia a la necesidad de que desde la política educativa se implementaran estándares para ejercer mayor regulación sobre la calidad de los programas, y en se mencionó la ausencia de estándares. Desde la OCDE se ha reportado que los estándares constituyen una oportunidad para alcanzar un alto nivel de coordinación en políticas educativas, ya que los estándares especifican los resultados y prácticas esperadas en el involucramiento de los actores en su aplicación (Pont, 2013).

Para combatir estos retos se encuentra a continuación una serie de buenas prácticas y recomendaciones que pueden implementarse al respecto:

- El proceso de establecer los estándares sea abierto, riguroso, objetivo y esté sujeto a una revisión y mejora continuas. Además, es necesario que los estándares abran la posibilidad de contextualización a las necesidades de las escuelas locales; esto para responder a la crítica de que a menudo los estándares están centralizados y fuera de contexto (Pont, 2009; 120).

- Alinear las actividades a estándares profesionales (Guerra, 2017).
- La heterogeneidad de situaciones y requisitos es amplia y en ocasiones difícil de definir. Una deseable profesionalización de la figura del director escolar conllevaría la construcción de un marco regulado de acceso a la profesión, que defina elementos claros y comunes de selección y formación inicial con un suficiente nivel de consenso entre los distintos actores educativos implicados y con el necesario respeto a la autonomía escolar que establece cada país (OEI, 2017; 168).
- Estos deben de incluir componentes formales, informales y experienciales (Slater, 2018).

Promover programas de mentoría

Desde la literatura especializada se identifican múltiples beneficios que ofrecen las mentorías y tutorías hacia los estudiantes en administración educativa como es el compartir experiencias, recursos, ideas (Fields et al., 2019). Entre las consideraciones a seguir en este tema se encuentra:

- Incorporar directores e inspectores en ejercicio como formadores. Las personas que ejercen cargos directivos y que han participado como docentes-tutores son capaces de identificar problemáticas, compartirlas y reforzar los aprendizajes de los estudiantes a través de su propia experiencia. Fomentar el liderazgo, según Lorenzo (2005), y aprovechar la vinculación que tienen con el mundo laboral, de acuerdo con Gairín (2013) y del Arco (2015), ha sido un acierto. Se reconoce que la implicación y experiencia profesional de las personas formadoras contribuye en gran manera a mejorar los aprendizajes de los estudiantes (Silva, 2018).
- En las pasantías el mentor es una figura clave en las pasantías. Los mejores programas de mentoría se realiza el esfuerzo de encontrar un buen emparejamiento entre la personalidad y liderazgo del mentor y el pasante para asegurar que el compromiso y comunicación de los individuos sea el óptimo (Gordon, 2016).
- Los mentores pueden asistir a los novatos a desarrollar, implementar y asesorar el crecimiento de planes profesionales, participar con nuevos directores en grupos de aprendizaje, y proveer consultoría continua (Gordon, 2016).
- En Singapur se crearon redes de apoyo entre pares que contaban con la guía de mentores, tenían contacto con académicos experimentados y tenían acceso a sistemas de entrenamiento profesional en curso (Álvarez-Álvarez; 2018).

Desarrollar lazos con las comunidades

De acuerdo con O'Malley (2016), los programas deben de buscar estrategias comunales, comprometidos en construir alianzas con organizaciones comunales, Guerra (2017) resalta la necesidad de hacer alianzas entre la universidad de los distritos escolares, mientras que Jones y Ringler (2017) recomiendan que para mejorar los programas de formación se debe valorar y promover relaciones con la escuela y la comunidad, en esto también coincide Weinstein (2017). Entre los beneficios de llevar a cabo estas alianzas está en la obtención de oportunidades para

ejercer oportunidades prácticas, ayuda a implementar proyectos, a crear nuevos proyectos y a crear redes fuera del contexto formal del programa (Fields et al., 2019).

Desafíos de las universidades en formación de administradores con liderazgos directivo pedagógico en Costa Rica

En este sentido, parte de las fortalezas, debilidades y desafíos que deben afrontar las universidades costarricenses, para generar liderazgos directivos pedagógicos, tiene que ver con los retos de formación y visión ciudadana del siglo XXI, implementados en la Política Educativa La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad. La cual incluye transformaciones importantes en el ámbito de la educación, así como para el desarrollo sostenible, la visión de una ciudadanía planetaria con arraigo local, el acceso a la virtualidad, a la equidad social, los derechos humanos, la innovación, en contextos educativos libres de violencia y con una clara formación en el desarrollo de habilidades y competencias necesarias en la formación de ciudadanos del siglo XXI, para lo cual, será necesario replantear los posicionamientos teóricos, debilidades y buenas prácticas, que existen o que deban incorporarse en la formación de los nuevos líderes educativos necesarios para llevar con éxito la implementación de esta reforma.

Desafíos que enfrenta el país en la generación de liderazgos educativos

Desde la UNESCO, se establece en el objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos. Ya que, según estos criterios, la educación permite la movilidad socioeconómica ascendente y es clave para salir de la pobreza.

La educación es la clave para poder alcanzar otros muchos objetivos del desarrollo sostenible (ODS). Cuando las personas pueden acceder a una educación de calidad, pueden escapar del ciclo de la pobreza. Por consiguiente, la educación contribuye a reducir las desigualdades y a lograr la igualdad de género.

Con respecto a los desafíos a nivel país, es necesario recalcar que la política educativa actual, plantea que la educación es un compromiso y una responsabilidad de todas y todos. Indicando de esta forma que los esfuerzos educativos a nivel nacional deben estar inclinados a garantizar una educación de calidad como valor central, con aspiración y responsabilidad compartida entre todos(as) los actores del proceso (y la sociedad en general). Desde esta visión, se puede hacer una revisión al Informe Miradas sobre la Educación en Iberoamérica, OEI (2017), donde se indica:

Si bien es importante que el liderazgo directivo y la gestión escolar aparezcan en las agendas educativas de las políticas públicas como temas de interés, es necesario distinguir que la teoría, la política y la normatividad no siempre reflejan —o reconocen— el hecho de que en los países existen centros escolares que carecen de personal dedicado exclusivamente a las funciones directivas y de gestión escolar; asunto fundamental cuando se pretende articular la teoría con la práctica e implementar las políticas y la normatividad; situación que se evidencia al responder

quiénes, cómo y en qué condiciones se ejerce la función directiva para, a partir de este diagnóstico, emprender las propuestas e innovaciones (p. 17)

Ante esta realidad la persona entrevistada de las universidades, plantean que existe una serie de retos a nivel país, para poder llevar con éxito esta formación de directores con liderazgo directivo pedagógico, entre sus respuestas destacan:

- A nivel general, la competitividad como competencia propia de la persona que va a ser ese administrador, no la competencia por título.
- Lograr administradores de calidad. Lograr vincular y gestionar a la comunidad.
- Un primer desafío es el perfil de ingreso que se tiene ante el contexto. Por ejemplo, existe una dualidad respecto a si el administrador nace o se hace. Muchos quieren ser administradores en educación, pero no muchos tienen las habilidades para poder administrar. Por lo que hay que analizar el perfil de quién está ingresando a estos programas de estudio. Un segundo reto es romper la brecha tecnológica. Se encuentran personas con analfabetismo tecnológico.
- El principal reto es mantener la acreditación, debido a que nos permite contar con recursos para invertir en procesos de capacitación, apoyar instancias externas, apoyar estudiantes, realizar talleres a supervisores.
- Otro desafío es que los estudiantes hagan pasantías a nivel externo de manera que conozcan otras experiencias y modelos de gestión.
- Un desafío es estar en un diálogo permanente con los egresados, conseguir una retroalimentación con ellos. También está el desafío de establecer una dinámica de actualización curricular permanente. Un método que lo permita de manera más expedita. Un segundo desafío es establecer una gobernanza escrita. Que sea una metodología propia de la institución y que siga la misma. El desafío está en establecer procesos de manera robusta que no dependa de las personas, que la esencia se mantenga.
- Otros desafíos son la virtualización en términos administrativos. Luego, en términos de la población que se atiende. Con respecto a estos planteamientos, se relacionan con la Política Educativa, cuando indica que “El director o directora, como líder del centro educativo, incorporará distintos procesos en la planificación del centro bajo su responsabilidad, con el fin de aprovechar el potencial docente, propiciar enlaces pertinentes con la comunidad y favorecer el seguimiento y acompañamiento a la vivencia en el aula, para una educación de calidad” (p.20). En este sentido, pareciera que el desafío, a nivel nacional, en la formación de los directores va más allá de permite cumplir con la tarea de una formación académica, ya que tal como se evidencia en los planes de estudio presentado por las universidades, cada uno de estos aspectos son abordados en diversa forma en los cursos de las diferentes mallas curriculares. Sin embargo, sigue siendo necesario un cambio de visión hacia futuro para el cumplimiento de los nuevos retos educativos del siglo XXI.

Por otro lado, ante esta consulta de desafíos, surgen otros aspectos a valorar, los cuales son mencionados en las entrevistas realizadas a personal del CONESUP, del MEP, de Servicio Civil y a los propios directores de carrera:

Primero es el cambio de mentalidad del profesional, porque estamos acostumbrados al profesional que es egresado, es “sabio de la materia”. Se necesita “una persona con un criterio analítico, crítico y autocrítica; que reúna condiciones en todos los campos como ser humano, que tenga humanismo y sea racional a la hora de pensar, porque el punto fundamental es llegar a tener un equilibrio, sobre cómo llegar a cumplir los objetivos de la organización sin llegar a dañar a la organización.

En materia de recurso humano, el mayor desafío es el de la capacidad de adaptación al equipo de trabajo al cual ellos vayan a insertarse. Especialmente en el caso del sector público donde se da un personal asignado.

Otro desafío viene a ser el manejo de las políticas vigentes y su adaptación a la tramitología que el MEP, como principal empleador, solicita que deben cumplirse. También es un desafío alcanzar la sinergia del administrador educativo sobre hasta dónde va a llegar su función y cuáles riesgos asume como parte de su rol de trabajo.

El principal reto es que nuestro sistema educativo es un sistema verticalista. La política educativa fue aprobada por el MEP a fines del 2016, en 2018 se empezó a implementar. Fue consultiva para algunos cuantos actores. Esa política baja a las direcciones regionales que bajan a la supervisión y de ahí al director y los docentes. Con esto, el principal reto que se va a encontrar un profesional es que no tiene autonomía, no tiene capacidad de decisión y es preso de una estructura administrativa.

Otro desafío es que la política es muy cambiante, ahora va a salir un nuevo manual de calidad para incorporarlo al plan quinquenal. Por lo que ellos recibieron una formación sobre la política que estaba en ejercicio, ahora que empiece a laborar se va a encontrar otra directriz, otro cambio.

Lo otro es el personal. Hay liderazgo si contamos con un personal con particularidades, con compromisos, con ética; en este país encontramos docentes con varios títulos, pero sin manejo de grupo, sin capacidades necesarias.

Uno de los desafíos muy grandes es pensando propiamente en su labor de dirección, que hoy en día es un ámbito un poco restringido en el sentido en que, si cuestan los nombramientos docentes, los nombramientos administrativos son mucho más esporádicos. Entonces el desafío es irles aportando herramientas para que desde el aula vayan ejerciendo, ligándose a actividades administrativas y preparándose para esta labor. La idea es que logren insertarse al mercado laboral.

Otro de los desafíos es esta coyuntura del “poder hacer”. Uno de los grandes desafíos es que haya una potestad del director del centro educativo para tomar decisiones. En los centros educativos vemos como se tiende a concentrar cosas, como se ha visto en las situaciones que se han venido enfrentando con la pandemia donde, por ejemplo, no le dejan al director la opción de tomar esa decisión con lineamientos claros.

Otro de los grandes desafíos es el posicionamiento personal de los directores, donde se debe reforzar el compromiso personal y profesional. Hay que reforzar las competencias en esta línea, y me refiero no solo a conocimiento muchas veces en esta formación necesitamos dar un salto tanto como profesionales, profesores y unidad académica hacia ese cambio actitudinal.

El primer desafío es llegar a un puesto, debido a las complicaciones que presentan los procesos de reclutamiento. Otro desafío es el de enfrentarse a una realidad, a pesar de que la universidad ha dado un acompañamiento, ya que se encuentra con seres humanos diversos, con un sistema educativo muy normativo y la poca autonomía que se encuentra el estudiante dentro del sistema.

En este sentido, los procesos de actualización en la formación académica en las universidades, y la actualización constante. Así como los mecanismos de diálogo, la vinculación, la competitividad, la declaración de acciones públicas por parte de las autoridades ministeriales, la comunicación oportuna y la flexibilidad al cambio siguen siendo barreras que superar, y son elementos esenciales de trabajar a nivel nacional, si se desea una gestión enriquecida y coordinada entre los diversos actores sociales que la implementan.

Esfuerzos emprendidos por las carreras de Administración Educativa en cuanto a procesos de actualización de sus planes de formación inicial

En la información suministrada por los encargados de las carreras con respecto a los esfuerzos emprendidos, en cada una de las universidades estudiadas, por mantener programas actualizados, a continuación, se indican las acciones que ellos manifiestan estar ejecutando. Entre ellas, se destacan:

“Estamos en una actualización del plan de estudio, estamos ante un planteamiento donde se refresque toda la parte conceptual y la parte de conocimientos que debe tener la persona administradora. Estamos trabajando la parte de virtualización. Además, el administrador debe comprender lo que está pasando en el currículo de materia, por ejemplo, en español los cambios en neurociencia, en Matemáticas llevar un hilo conductor entre primaria y secundaria, y así con todos los contenidos del curriculum”.

“Existe un enfoque hacia la gerencia educativa, sobre esta línea se encuentra el curso de gerencia educativa. También se encuentran los cursos de planificación educativa, porque una cosa es capacitar, fortalecer y sensibilizar al gestor, y otra cosa es darle las herramientas para que pueda llevar a cabo esos proyectos”.

“Se van a iniciar los procesos de actualización para tener una nueva propuesta de planes de estudio. Se realizará una malla curricular nueva que responda a las necesidades que se están viendo como MEP. La idea es presentar en el 2021 una maestría en administración educativa más fortalecida en estos programas”.

“Por obligación, cada cinco años, en la universidad se debe actualizar el plan de estudios. En este momento estamos en el segundo año, se inició el proceso en el 2019, a punto de terminar el rediseño del plan de estudios. Se espera en el 2021 iniciar con el rediseño”.

“Apenas tengamos el tiempo y contenido financiero para la inversión, se hace la actualización de los planes de estudio. La institución está apostando a esto como también lo ha estado haciendo en el desarrollo del proyecto de la virtualización. Nuestra posición es sí a la actualización y sí a la virtualización. No hay ningún tipo de temor de parte de la institución cuando se habla de pruebas de ingreso al MEP, estamos de acuerdo que la calidad se certifique. Apoyamos este proceso porque pone en evidencia las cosas buenas que se están haciendo y también nos pone en evidencia que se debe mejorar. La institución está de acuerdo con cualquier esfuerzo que se haga para mejorar la calidad educativa y académica”.

“Uno de los procesos que se están llevando a cabo es sobre el perfil de entrada de ellos estudiantes”. “La idea es contar a finales del 2021 e inicios del 2022 con un nuevo plan de estudios.”

“Se está en el proceso de autoevaluación de la carrera, porque en el 2021 nos vamos a exponer a la acreditación. Existe la intención de expandir a Centroamérica por medio de la virtualización”.

Estas acciones permiten determinar la claridad, que tienen los(as) encargados(as) de las carreras, en la actualización constante y la búsqueda de estrategias que permitan poner en práctica el desarrollo de habilidad y competencias propias de la administración educativa a luz de los requerimientos de la política pública nacional.

Mostrando, nuevamente, la necesidad y concientización de la actualización de los programas de estudio y mallas curriculares de la Carrera; ya que como lo indican los encargados de esta disciplina, en las diversas universidades, están en constante evaluación para procesos de cambio, actualización de reformas educativas, necesidades del mercado y fortalecimiento de competencias que permitan el ejercicio eficiente y exitoso de la disciplina.

Capítulo III

Conclusiones y recomendaciones

A través de una revisión detallada de referencias bibliográficas, investigaciones nacionales e internacionales, comunicación personal (por medio de las entrevistas) a entes directamente involucrados con el proceso de la formación inicial de los administradores educativos, es decir, con base en la documentación plasmada en este informe, se llega a las siguientes conclusiones y recomendaciones.

Una de las brechas encontradas para la aplicación de la Política Pública denominada “La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad”, radica en que la política educativa actual indica: *“De gran importancia para el país y para el sistema educativo*

serán los esfuerzos de las instituciones formadoras de profesionales con miras a robustecer los sistemas de información y la rendición de cuentas, los procesos de mejora continua, evaluación y autoevaluación, así como la acreditación de carreras, especialmente las de educación...”(p.19). Sin embargo, tal como se muestra en los resultados de esta investigación solamente 3 de las 38 ofertas (30 con matrícula activa), están acreditadas; lo que representa un 7,8%, evidenciado de esta forma, que el área de la administración educativa es necesario realizar mayores esfuerzos para el cumplimiento de este propósito.

A pesar de existir 30 ofertas educativas actuales para la formación de profesionales en esta carrera, (solamente una se centra en preescolar y una en Técnico) no se dan especializaciones en la formación de las diversas funciones de los directores según nivel de primaria, secundaria, indígena; en las cuales se distribuyen las instituciones educativas. No se dan especialidades ni en la modalidad, ni en la clase de puesto especificado por la Dirección de Servicio Civil, director 1, director 2, director 3, Supervisor, etc.

Por otra parte, la Política Educativa indica que *“El director o directora, como líder del centro educativo, incorporará distintos procesos en la planificación del centro bajo su responsabilidad, con el fin de aprovechar el potencial docente, propiciar enlaces pertinentes con la comunidad y favorecer el seguimiento y acompañamiento a la vivencia en el aula, para una educación de calidad” (p.20).* en este sentido, pareciera que la formación ofrecida a los directores permite cumplir con esta tarea, ya que tal como se evidencia en los planes de estudio presentado por las universidades, cada uno de estos aspectos son abordados en diversa formar en los cursos de las diferentes mallas curriculares.

Con respecto a la formación inicial, la Política Educativa indica que *“Se promoverán los procesos de trabajo conjunto e intercambio de expectativas y necesidades entre el Ministerio de Educación Pública y las instituciones formadoras de profesionales en educación” (p.20).* Según se denota de las entrevistas con los encargados de las carreras esto aún está pendiente, ya que no se mencionan enlaces directo con el MEP, ni capacitaciones acordes a esta directriz. Es decir que las autoridades del MEP aún no cumplen con este lineamiento de la Política Pública.

El liderazgo pedagógico escolar, está centrado en el aprendizaje, es un liderazgo complejo ya que comparte experiencias y potencialidades, por otra parte, incide directamente en el rendimiento y aprendizaje del estudiantado; los directores(as) con liderazgo pedagógico son líderes funcionales orientados en el logro educativo, promoviendo un impacto positivo en el estudiantado, el personal docente y la institución en general. El director debe tener el balance de ser administrador, planificador, tener conocimientos en contabilidad, legislación, curriculum, proyectos, investigación y otros; para coordinarlos en beneficio del proceso de enseñanza aprendizaje. Saber comunicar y tener conocimientos que le permita integrar a la comunidad educativa en el mejoramiento y aprovechamiento de oportunidades para los educandos.

La literatura muestra el evidente grado de interdependencia existente desde las debilidades como también en la implementación de buenas prácticas, ninguna debilidad se encuentra aislada de otra, así como también ninguna buena práctica puede llegar a ser efectiva si no se

realiza en armonía con otras buenas prácticas, ni tampoco puede ser efectiva sin realizar antes una identificación de las debilidades presentes.

La política educativa y el acatamiento de las autoridades pertinentes permea todas las acciones subsecuentes para que exista procesos de formación inicial de calidad. Esto obliga a abordar las problemáticas desde un abordaje integral, donde no se asuma la importancia de una acción respecto a otra, pero que sí se entienda qué posición tienen en el gran conjunto de acciones y áreas fundamentales para llevar a cabo una enseñanza adecuada hacia los futuros administradores educativos, de modo que exista una orientación y un orden respecto a cómo elaborar una guía de trabajo para proceder.

Existen amplias referencias teóricas, y experiencias previas a nivel internacional, que permiten valorar los mecanismos de articulación necesarios entre la formación inicial y el desarrollo profesional con las necesidades del sistema educativo nacional.

Recomendaciones:

- Para atender la brecha entre la formación inicial que se ofrece en las carreras de administración educativa en las universidades y el modelo de gestión establecido en la política educativa para aplicar con éxito la reforma curricular, es necesario generar estructuras de articulación entre universidades formadoras de Administradores Educativos, funcionarios del MEP, directores en ejercicio que permitan la actualización a las necesidades de la educación del siglo XXI.
- Además, es preciso fomentar el desarrollo de liderazgos pedagógicos directivos en los directores en ejercicio y en la implementación de los nuevos planes de estudio de formación de los nuevos directores.
- Se requiere Incluir en los procesos de diálogo a representantes de Gestión de Calidad, del MECEC y directores en ejercicio ante la implementación de la nueva política educativa.
- Es importante promover que las universidades definan de forma directa cursos hacia la formación de liderazgos pedagógicos directivos, y que no sea solamente un tema transversal del currículo.
- Es necesario procurar que las universidades sometan en mayor medida sus planes de estudio a procesos de evaluación y acreditación.
- Por otra parte, se deben realizar otros estudios a profundidad con relación a posibles políticas de formación para etapas de pre -inducción, acompañamiento y de servicio para los administradores educativos.
- Se debe procurar realizar próximos estudios donde se valore el comportamiento en la condición de graduados en administración educativa en cuanto a género, sus consecuencias e implicaciones para el sistema educativo costarricense.

Capítulo IV

Bibliografía

- Ado, K. 2016. *From Pre-Service to Teacher Leader. The Early Development of Teacher Leaders*. (Issues in Teacher Education, vol. 25, ed. 1). Nueva Jersey, E.E.U.U.
- Allen, J. et al. 2017. *Social Justice and School Leadership Preparation: Can We Shift Beliefs, Values, and Commitments?* (NCPEA International Journal of Educational Leadership Preparation, vol. 12, ed. 1). Radford University. Virginia, E.E.U.U.
- Álvarez-Álvarez, C. 2018. *How Can Pre-service Training Be Improved in Spain? The Voices of Secondary School Headteachers in the Cantabria Region*. (Leadership and Policy in Schools). DOI: <https://doi.org/10.1080/15700763.2018.1532014>.
- Bolívar, Antonio. (2010). El Liderazgo Educativo y su Papel en la Mejora: Una Revisión Actual de sus Posibilidades y Limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33. <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>
- Burton, L. y Weiner, J. 2016. *"They Were Really Looking for a Male Leader for the Building": Gender, Identity and Leadership Development in a Principal Preparation Program*. (Frontiers in Psychology, vol. 7). Frontiers Media. Lausana, Suiza.
- Cosner, S. 2020. *A Deeper Look Into Next Generation Active Learning Designs for Educational Leader Preparation*. (Journal of Research on Leadership Education, vol. 15, ed. 3). Nueva York. SAGE Publications.
- Díaz Delgado, M. A. 2018. *La formación de directores de primaria diseño de investigación relacional desde el liderazgo educativo*. (Pedagogía y Sociedad, vol. 21, ed. 53). México D.F.: UNAM.
- Díaz-Delgado, M. A., y García-Martínez, I. 2019. *Estándares para la dirección escolar en España y México Un estudio comparativo*. (Archivos Analíticos de Políticas Educativas, vol. 27, ed. 113). Arizona: Arizona State University.
- Dodson, R. 2015. *What Makes Them the Best? An Analysis of the Relationship between State Education Quality and Principal Preparation Practices*. (International Journal of Education Policy & Leadership, vol. 10, ed. 7). George Mason University. Virginia, E.E.U.U.
- Fields, J. et al. 2019. *Conceptualizing educational leadership in an academic development program*. (International Journal for Academic Development). Londres: Routledge.
- Gordon, S. 2016. *Successful Innovations in Educational Leadership Preparation*. (NCPEA International Journal of Educational Leadership Preparation, vol. 11, ed. 2). Radford University. Virginia, E.E.U.U.
- Grissom, J. et al. 2019. *Principal Preparation Programs and Principal Outcomes*. (Educational Administration Quarterly, vol. 55, ed. 1). Nueva York. SAGE Publications.
- Guerra, F et al. 2017. *University Strategic Planning: A Process for Change in a Principal Preparation Program*. (NCPEA International Journal of Educational Leadership Preparation, vol. 12, ed. 1). Radford University. Virginia, E.E.U.U.

- Gumus, E. 2015. *Investigation Regarding the Pre-Service Trainings of Primary and Middle School Principals in the United States: The Case of the State of Michigan*. (Educational Sciences: Theory and Practice, vol. 15, ed. 1).
- Hansson, P y Gamage, D. 2008. *A Study of Professional Development of Swedish School Leaders and Their Views on How it Needs to be Navigated*. (World Studies in Education, vol. 9, ed. 1). James Nicholas Publishers. Victoria, Australia.
- Hernández, M. y Weinstein, J. 2014. *Políticas hacia el liderazgo directivo escolar en Chile*. (Psicoperspectivas, vol 13, ed. 3). Chile: Universidad Diego Portales.
- Iranzo-García, P. et al. 2018. *¿Qué Opinan los Maestros sobre las Competencias de Liderazgo Escolar y sobre su Formación Inicial?* (Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 16, ed. 3). Universidad Rovira i Virgili, España.
- Jones, K. 2017. *Increasing Principal Preparation Candidates' Awareness of Biases in Educational Environments*. (NCPEA International Journal of Educational Leadership Preparation, vol. 12, ed. 1). Radford University. Virginia, E.E.U.U.
- Kasturiarachchi, C. 2019. *The Pre-Service Training of Education Administrative Officers: Experiences of Education Administrators in Sri Lanka*. (International Journal of Research and Review, vol. 6, ed. 7). Galore Knowledge Publication Pvt. Ltd. India.
- Lambert, M. y Bouchamma, Y. 2019. *The Development of Competencies Required for School Principals in Quebec: Adequacy Between Competency Standard and Practice*. (Education Policy Analysis Archives, vol 27, ed. 116). Arizona State University. Arizona, E.E.U.U.
- Larat, F. 2016. *Developing an integrated and comprehensive training strategy for public sector leaders: The French experience*. (Teaching Public Administration). Nueva York. SAGE Publications.
- Marfán, J. y Pascual, J. 2018. *Comparative study of school principals' leadership practices: Lessons for Chile from a cross-country analysis*. (Educational Management Administration & Leadership). Nueva York. SAGE Publications.
- Morales Chavarría, I. (2018). El perfil profesional y personal de un administrador educativo. Revista Conexiones: una experiencia más allá del aula, 50-58. Obtenido de https://www.mep.go.cr/sites/default/files/3revistaconexiones2018_a5.pdf
- Muñoz, G. et al. 2019. *Formación de Directivos Escolares en Chile*. (Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 17, ed. 2). Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Murillo, Bravo. 2019. *Liderazgo Directivo*. (OEI). Madrid: Creapress
- O'Malley, M. y Capper, C. 2015. *A Measure of the Quality of Educational Leadership Programs for Social Justice: Integrating LGBTIQ Identities Into Principal Preparation*. (Education Administration Quarterly, vol. 51, ed. 5). Nueva York. SAGE Publications.
- OEI. 2017. *Miradas sobre la educación en Iberoamérica 2017*. Madrid, España.
- OEI. 2019. *Liderazgo Directivo. Dimensiones para el análisis de la normativa sobre los directores y directoras escolares*. Madrid, España.
- Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). 2017. *Miradas sobre la Educación en Iberoamérica*. Madrid: España <http://www.oei.es/iesme.php>.

- Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). 2019. *LIDERAZGO DIRECTIVO Dimensiones para el análisis de la normativa sobre los directores y directoras escolares en Iberoamérica*. Madrid. España.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) 2008. *Education and training policy. Improving school leadership, 1: policy and practice*. Paris: OCDE
- Ospanov, Y. 2017. *What are the conditions for preparing head teachers for successful school leadership in Kazakhstan?* (SSRN).
- Perrone, F. y Tucker, P. 2018. *Shifting Profile of Leadership Preparation Programs in the 21st Century*. (Education Administration Quarterly, vol. 43, ed. 1). Nueva York. SAGE Publications.
- Pinder, G. 2017. *The Effectiveness of Pre-Service Principal Preparation Programs*. Seton Hall University.
- Pont, B. 2013. *Learning standards, teaching standards and standards for school principals*. OECD. Disponible en: www.oecd.org/edu/workingpapers
- Pont, B. et al. 2009. *Mejorar el liderazgo escolar. Volumen 1 Política y Práctica*. OCDE. ISBN: 978-92-64-07401-9.
- Sağlam, A. et al. 2017. *Training and Appointing Processes of School Leaders in Developed and Developing Countries How is the Situation in Turkey?* (Universal Journal of Educational Research, vol. 5, ed. 9).
- Silva, P. et al. 2018. *La formación de directores escolares en Cataluña. Lecciones aprendidas a cinco años del decreto de dirección*. (Bordón, vol. 71, ed. 1). Sociedad Española de Pedagogía, España.
- Slater, C. 2018. *Frameworks for principal preparation and leadership development. Contributions of the International Study of Principal Preparation (ISPP)*. (Management in Education, vol. 32, ed. 3). Nueva York. SAGE Publications.
- The Wallace Foundation. 2012. *The Making of the Principal Five Lessons in Leadership Training*. Nueva York: The Wallace Foundation.
- Tingle, E. et al. 2017. *Leadership development programs: investing in school principals*. (Educational Studies). DOI: 10.1080/03055698.2017.1382332. Estados Unidos: Routledge.
- Valiente-Sandó, P. et al. 2018. *The training of school principals: A study in the Cuban context*. (Educational Management Administration & Leadership). Nueva York. SAGE Publications.
- Vargas, E. (2015). *Gestión e innovación educativa*. Revista Nuevo Humanismo. Volumen.3(2): julio-diciembre, p 95-119.
- Weiner, J. y Burton, L. 2016. *The Double Bind for Women: Exploring the Gendered Nature of Turnaround Leadership in a Principal Preparation Program*. (Harvard Educational Review, vol. 86, ed. 3). Universidad de Harvard. E.E.U.U.
- Weinstein, J. et al. 2015. *Un estado del arte en base a ocho sistemas escolares*. Santiago de Chile: UNESCO.
- Weinstein, J. et al. 2016. *Director(a) por primera vez*. (Calidad en la Educación, vol 44, julio 2016). Chile: Consejo Nacional de Educación.
- Weinstein, J. et al. 2017. *An ineffective preparation? The scarce effect in primary school principals' practices of school leadership preparation and training in seven countries in*

- Latin America*. (Educational Management Administration & Leadership). Nueva York. SAGE Publications.
- Weinstein, J. y Hernández, M. 2015. *Birth Pains: emerging school leadership policies in eight school systems of Latin America*. (International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice). Londres: Routledge.
- Weinstein, J. y Muñoz, G. (eds). 2012. *Qué sabemos de los directores de escuela en Chile*. Santiago de Chile: CEPPE.
- Weinstein, José y Gonzalo Muñoz (eds). 2012 *¿Qué sabemos de los directores de escuela de Chile?* Chile: CEPPE-UC.
- Weinstein, José y Joseph Flessa (eds). 2018. Special Issue: School leadership in Latin America: New research from an emerging field of study". EMAL, Volume 46, N°2.
- Weinstein, José y Macarena Hernández. 2015. Birth pains: emerging school leadership policies in eight school systems of Latin America. Revista. Number: 1072954: 10 April, 37-41
- Weinstein, José; Gonzalo Muñoz; Macarena Hernández. 2015. El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe: Un estado del arte en base a ocho sistemas escolares de la región". Organización de las Naciones Unidas de para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Weinsten, José (ed) et al. 2016. Liderazgo educativo en la escuela: nueve miradas. Santiago de Chile: Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo (Cedle).
- Winton, S. 2012. *Preparing politically savvy principals in Ontario, Canada*. (Journal of Educational Administration, vol. 51, ed. 1). Ontario: Western University.

Personas entrevistadas:

- Abarca, Francisco. Director de la escuela de educación y posgrado. Universidad Libre de Costa Rica (ULIBRE). 26 de agosto, 2020.
- Alfaro Rojas, Grettel. Coordinadora Departamento Análisis Curricular. CONESUP 09 de septiembre, 2020.
- Beirut Tatiana. Investigadora del PEN. 09 de septiembre, 2020.
- Benavides Espinoza, Melania. Jefa de la unidad de análisis ocupacional MEP. 24 de septiembre, 2020.
- Bolaños Ortiz, Olman. Coordinador del bachillerato y licenciatura en Administración Educativa. Universidad Estatal a Distancia (UNED). 26 de agosto, 2020.
- Guerrero Alpízar, Grettel. Jefa de la unidad de reclutamiento y selección. MEP. 24 de septiembre, 2020.
- Jiménez Corrales, Olman Luis. Gerente de Servicio Civil 1/ director del área de carrera docente. 23 de septiembre, 2020.
- Marín Barrantes, Juan Ernesto. Director de la facultad de Educación. Director de la Carrera de Administración Educativa en el nivel de posgrado. Universidad San Isidro Labrador (UISIL). 12 de septiembre, 2020.
- Marrero Solano, Cristian. Director de carrera. Universidad Florencio del Castillo (UCA). 21 de agosto, 2020.
- Miranda Jiménez, José. Jefe de la unidad de la educación indígena. MEP. 24 de septiembre, 2020.

Peña, Walter. Vicerrector Académico. Universidad Libre de Costa Rica (ULIBRE). 26 de agosto, 2020.

Quintero Figueroa, Jerry. Director de ciencias de la educación. Universidad Americana (UAM). 26 de agosto, 2020.

Rosabal Vitoria, Satya. Académica de la carrera de Administración Educativa. Universidad Nacional (UNA). 01 de septiembre, 2020.

Soto Soto, Mónica. Jefa de la unidad administrativa. MEP. 24 de septiembre, 2020.

Venegas Oviedo, Adriana. Directora de la escuela de administración educativa. Universidad de Costa Rica (UCR). 28 de agosto, 2020.

Viquez Esquivel, Beatriz. Jefa de la Unidad de Licencias MEP. 24 de septiembre, 2020.

Xatruch Araya, Eliecer. Jefe del Departamento de Promoción del Recurso Humano. MEP. 24 de septiembre, 2020.

Capítulo V

Anexos

Anexo 1

Entrevista semiestructurada para directores y coordinadores de la carrera en administración educativa

Datos Generales:

Universidad:

Nombre de la carrera:

Grado académico en que se imparte la carrera:

Nombre de la persona entrevistada:

Grado académico que posee:

Puesto que ocupa:

Cantidad de graduados por año:

Guía de preguntas:

1. ¿Cuándo y cómo se desarrolló el proceso que permitió elaborar el plan de estudios que actualmente se aplica en la carrera?
2. ¿Qué tipo de liderazgo proponen desarrollar en la carrera de Administración Educativa y de qué forma lo implementan en el plan de estudios?
3. ¿La carrera de Administración Educativa contempla el conocimiento de los nuevos programas de estudio del MEP? de ser así ¿de qué forma?; de no ser así ¿por qué no?
4. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y debilidades que tiene la carrera de Administración Educativa para generar liderazgos directivos y pedagógicos?
5. ¿Cuál es el perfil de entrada y cuál es el perfil de salida de la carrera?
6. ¿Qué significa para esta carrera un liderazgo educativo exitoso?
7. ¿Cuál son los principales desafíos que como universidad enfrentan ante la formación de liderazgos directivos y pedagógicos?
8. ¿Cuáles desafíos considera que enfrentan los profesionales de la Administración Educativa en el ejercicio de la función en la educación pública y privada de Costa Rica?
9. ¿Qué procesos se llevan a cabo (actualmente o se proyecta a futuro cercano) en la carrera de Administración Educativa con relación a los planes de estudio?
10. ¿Cómo considera que es relación entre la formación académica que ofrece la Universidad y el tipo de liderazgo directivo que en la actualidad el MEP requiere para implementar con éxito los nuevos programas de estudio?

Anexo 2

Datos Generales de las Universidades que imparten la carrera de Administración Educativa

ID	Universidad	Grado	Fecha de apertura	Acreditada	Niveles	Cursos	Horas de clase	Horas individuales	Horas de práctica	Total de Horas	Créditos
1	U. Adventista	Maestría	30/3/2005	No	4	17	51	51	84	186	65
2	U. Americana	Maestría	9/6/1998	No	4	16	48	144		192	64
3	U. Castro Carazo	Licenciatura	14/8/2002	No	3	11	22	91		113	35
4	U. Castro Carazo	Maestría		No		14				42	60
5	U. Católica	Licenciatura	13/8/1995	No	3	15	39	69		108	36
6	U. Central	Licenciatura	10/6/1995	No	3	10					32
7	U. Central	Maestría	8/7/1996	No	3	9	27	39	42	108	30
8	U. de Costa Rica	Licenciatura	21/2/1977	No	3	12					36
9	U. de Costa Rica	Maestría		Sí	4	15					60
10	U. de la Salle	Bachillerato	12/3/2001	No	8	32	122	123	132	384	128
11	U. de la Salle	Maestría	14/11/1994	No	5	15	60	180	120	180	60
12	U. de las Ciencias y el Arte	Licenciatura	20/1/2000	No	3	12	36	108		144	48
13	U. de las Ciencias y el Arte	Maestría	25/8/2004	No	4	16	48	144		192	64
14	U. de San José	Maestría	20/10/2004	No	4	16	52	92	75	198	66
15	U. Estatal a Distancia	Bachillerato		Sí		13					41
16	U. Estatal a Distancia	Licenciatura		Sí		13					39
17	U. Estatal a Distancia	Maestría									
18	U. Florencio del Castillo	Licenciatura	16/12/1996	No	3	11	36	70	22	128	40
19	U. Florencio del Castillo	Maestría	12/2/1998	No	4	16	64	64	64	192	64
20	U. Hispanoamericana	Licenciatura	28/10/1996	No	4	13	39	117		156	52

Planes de formación de las carreras de administración educativa y su correspondencia con las necesidades del Ministerio de Educación Pública en materia de liderazgo pedagógico en los centros educativos

21	U. Hispanoamericana	Maestría	17/3/1997	No	4	15	45	135		180	60
22	U. Internacional de las Américas	Maestría	19/6/1995	No		12	27	51	42	120	40
23	U. Latina de Costa Rica	Bachillerato	29/4/1992	No	8	29					120
24	U. Latina de Costa Rica	Licenciatura	7/11/1990	No	3	9					40
25	U. Latina de Costa Rica	Maestría	29/10/1992	No		12					
26	U. Latina de Costa Rica	Doctorado		No	4	16	48	144		192	64
27	U. Latina Heredia	Licenciatura	9/10/2002	No	3	13	41	41	41	123	45
28	U. Latinoamericana de Ciencia y Tecnología	Bachillerato	9/2/2005	No	8	40	134	268		399	130
29	U. Libre de Costa Rica	Licenciatura	12/2/1998	No	3	10	31	66	35	132	44
30	U. Libre de Costa Rica	Maestría	30/11/2000	No	4	14	45	71	64	180	60
31	U. Libre de Costa Rica	Doctorado	25/5/2005	No	4	12	57	159		216	70
32	U. Magister	Maestría	24/9/2003	No	4	16					64
33	U. Nacional	Licenciatura		No	3	11	21	64	12	97	36
34	U. Nacional	Maestría		No	5	15					60
35	U. San Isidro Labrador	Bachillerato	9/4/2003	No	8	34	121	150	92	363	121
36	U. San Isidro Labrador	Licenciatura	9/4/2003	No	3	11	42	46	38	126	42
37	U. San Isidro Labrador	Maestría	30/6/1997	No	4	15	45	100	35	180	60
38	U. Santa Lucía	Licenciatura	24/6/1999	No	2	8	51	51	84	186	36

Anexo 3

Mallas curriculares de las carreras de administración educativa

Universidad de la Salle							Universidad Estatal a Distancia						
Bachillerato							Bachillerato						
Inicio: 12/03/2001.							Inicio:						
No acreditada							Acreditada						
Nombre del curso	CO	CR	HL	HTI	HP	HT	Nombre del curso	CO	CR	HL	HTI	HP	HT
Introducción a la pedagogía	AE1-1	4	4	4	4	12	Estudios Generales		6				
Didáctica general	AE1-2	4	4	5	3	12	Administración de la educación	00321	3				
Inglés instrumental I	AE1-3	4	4	3	5	12	Estadística I	00104	4				
Informática aplicada a la educación I	AE1-4	4	4	3	5	12	Comportamiento organizacional	00925	4				
Filosofía educativa y desarrollo del pensamiento	AE2-1	4	4	6	2	12	Gestión curricular	02131	3				
Inglés instrumental I	AE2-2	4	4	3	5	12	Legislación educativa I	05328	3				
Informática aplicada a la educación II	AE2-3	4	4	3	5	12	Fundamentos y metodología en la investigación en educación II	02096	3				
Expresión oral y escrita	AE2-4	4	4	4	3	12	Psicología de la administración educativa	00308	3				
Principios de evaluación educativa	AE3-1	4	4	3	3	12	Presupuesto y control de gestión	04086	3				
Organización de la administración pública	AE3-2	4	4	5	5	12	Sociología de la educación	00114	3				
Supervisión y evaluación	AE3-3	4	4	4	4	12	Relación institucional educativa-comunidad	00322	3				
Organización y manejo de oficinas	AE3-4	4	4	4	4	12	Asesoría y supervisión educativa	02155	3				
Estadística general	AE4-1	4	4	4	4	12	Administración de instituciones o programas educativos	00323	3				
Principios de administración educativa	AE4-2	4	4	4	4	12	Evaluación para administradores educativos	02110	3				
Sistema educativo costarricense	AE4-3	4	4	4	4	12	Práctica profesional administración educativa (*)	00318	3				
Aspectos operativos de administración de oficinas	AE4-4	4	4	4	4	12	Proyecto profesional administración educativa (*)	00319	3				
Dinámica de grupos	AE5-1	4	4	3	5	12							
Legislación educativa	AE5-2	4	4	5	3	12							
Comportamiento organizacional	AE5-3	4	4	3	5	12							
Organización escolar	AE5-4	4	4	3	5	12							
Principios de contabilidad	AE6-1	4	4	3	5	12							
Relaciones humanas	AE6-2	4	4	4	4	12							
Administración de recursos humanos	AE6-3	4	4	4	4	12							
Tecnología educativa	AE6-4	4	4	5	3	12							

Planes de formación de las carreras de administración educativa y su correspondencia con las necesidades del Ministerio de Educación Pública en materia de liderazgo pedagógico en los centros educativos

Análisis administrativo	AE7-1	4	4	3	5	12							
Formulación y ejecución presupuestaria	AE7-2	4	4	4	4	12							
Planificación educativa	AE7-3	4	4	4	4	12							
Educación y comunidad	AE7-4	4	4	5	3	12							
Métodos y técnicas de investigación	AE8-1	4	4	3	5	12							
Administración y mantenimiento de planta física	AE8-2	3	3	3	3	12							
Ética profesional	AE8-3	3	3	3	3	12							
Proyecto de graduación	AE8-4	6	6	5	7	12							

Universidad Latina de Costa Rica							Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología						
Bachillerato							Bachillerato						
Inicio: 29/04/1992 No acreditada							Inicio: 09/02/2005 No acreditada						
Nombre del curso	CO	CR	HL	HTI	HP	HT	Nombre del curso	CO	CR	HL	HTI	HP	HT
Impostación de la voz	1	4					Vida universitaria		0	3	6		9
Fundamentos de ciencia I	2	4					Administración general		4	4	8		12
Administración general	3	4					Pensamiento crítico		3	3	6		9
Inglés I	4	4					Perspectivas filosóficas e ideológicas de la educación		3	3	6		9
Economía	5	4					Metodología de la investigación		3	3	6		9
Fundamentos de ciencia II	6	4					Inglés I		4	4	8		12
Comunicación escrita	7	4					Matemática financiera		3	3	6		9
Inglés II	8	4					Administración de recursos humanos		3	3	6		9
Estadística en las ciencias sociales	9	4					Introducción al Mercadeo		3	3	6		9
Administración de instituciones educativas	10	4					Optativa de Ciencias Sociales		3	3	6		9
Psicología de la educación I	11	4					Inglés II		4	4	8		12
Didáctica general	12	4					Aprendizaje y cognición		3	3	6		9
Psicología de la educación II	13	4					Introducción al currículum		3	3	6		9
Administración de recursos humanos	14	4					Didáctica general		3	3	6		9
Diseño curricular	15	4					Optativa ciencias políticas y económicas		3	3	6		9
Contabilidad I	16	4					Inglés III		4	4	8		12
Orientación educativa	17	4					Introducción a la administración educativa		3	3	6		9
Derecho educativo	18	4					Optativa cultura y comunicación		3	3	6		9
Sociología de la educación	19	4					Elementos de contabilidad		4	4	8		12
Presupuesto y auditoría	20	4					Evaluación de los aprendizajes		3	3	6		9
Medición y evaluación	21	4					Inglés IV		4	4	8		12
Supervisión educativa I	22	4					Fundamentos de educación especial		3	3	6		9
Tecnología educativa	23	4					Elaboración y uso de tec. instruccional		3	3	6		9
Liderazgo y comportamiento humano	24	4					Gestión de la calidad		3	3	6		9

Planes de formación de las carreras de administración educativa y su correspondencia con las necesidades del Ministerio de Educación Pública en materia de liderazgo pedagógico en los centros educativos

Relaciones con la comunidad	25	4					Mercadeo para instituciones educativas		3	3	6		9
Sistemas de información	26	4					Inglés V		4	4	8		12
Supervisión educativa II	27	4					Adecuaciones curriculares		3	3	6		9
Métodos de investigación científica	28	4					Comportamiento organizacional		3	3	6		9
Seminario de investigación	29	8					Planificación y administración curricular		3	3	6		9
							Legislación educativa		3	3	6		9
							Inglés VI		4	4	8		12
							Educación del talento		3	3	6		9
							Sistemas tecnológicos y admin. educativa		3	3	6		9
							Psicología general		4	4	8		12
							Ética profesional		3	3	6		9
							Inglés VII		4	4	8		12

Universidad San Isidro Labrador						
Bachillerato						
Inicio: 09/04/2003 No acreditada						
Nombre del curso	CO	CR	HL	HTI	HP	HT
Introducción a la educación	EDU-01	03	03	06		09
Psicología de la educación	EDU-02	03	03	06		09
Educación básica	BAS-01	03	03	06		09
I Inglés técnico	ING-01	03	03	03	03	09
Computación e informática	COM-01	03	03		06	09
Filosofía de la educación	EDU-03	03	03	06		09
Didáctica general	EDU-04	03	03	06		09
Expresión oral y escrita	BAS-03	03	03	03	03	09
Educación de adultos	BAS-34	03	03	06		09
Administración general	AED-01	04	04	06	02	12
Planeamiento didáctico	EDU-06	03	03	03	03	09
Medición y evaluación de los aprendizajes	EDU-07	03	03	03	03	09
Elementos de contabilidad	CON-01	04	04	04	04	12
Administración pública	AED-02	04	04	06	02	12
Estadística general	EST-01	04	04	04	04	12
Salud ocupacional	ADM-07	04	04	06	02	12
Desarrollo socioeconómico de Costa Rica y educación	EDU-05	03	03	06		09
Administración de instituciones educativas	AED-03	04	04	04	04	12
Familia, escuela y comunidad	PRE-17	03	03	06		09

Planes de formación de las carreras de administración educativa y su correspondencia con las necesidades del Ministerio de Educación Pública en materia de liderazgo pedagógico en los centros educativos

Técnicas de orientación educativa	BAS-35	03	03	03	03	09
Administración de recursos humanos	AED-03	04	04	06	02	12
Diseño curricular	AED-05	04	04	04	04	12
Educación ambiental	EDU-20	03	03	03	03	09
Currículo y administración curricular	CEE-11	04	04	04	04	12
Supervisión educativa	AED-06	04	04	04	04	12
Relaciones humanas dinámica de grupos	AED-07	04	04	04	04	12
Ética profesional	ETI-01	04	04	04	04	12
Economía general	ECO-01	04	04	04	04	12
Métodos y técnicas de investigación	EES-01	03	03	03	03	09
Seminario práctico pedagógico I	AED-10	05	05	05	05	15
Proceso administrativo	AED-08	04	04	04	04	12
Diagnóstico evaluación participativa	AED-09	04	04	04	04	12
Legislación educativa	EDU-12	03	03	03	03	09
Seminario práctico pedagógico II	AED-11	05	05	05	05	15

Universidad Metropolitana Castro Carazo							Universidad Católica Anselmo Llorente						
Licenciatura							Licenciatura						
Inicio: 14/08/2002							Inicio: 13/11/1995						
No acreditada							No acreditada						
Nombre del curso	CO	CR	HL	HTI	HP	HT	Nombre del curso	CO	CR	HL	HTI	HP	HT
Estructura del sistema escolar costarricense (público y privado)		3	2	7		9	Evolución del pensamiento administrativo en la educación costarricense		3	3	6		9
Procedimientos para la atención de necesidades educativas		3	2	7		9	Legislación educativa		2	3	3		6
Administración de recursos humanos		3	2	7		9	Administración general		3	3	6		9
Estadística aplicable a la educación		3	2	7		9	Informática aplicada a la educación		3	3	6		9
Teoría del cambio		3	2	7		9	Técnicas presupuestarias		3	3	6		9
Formulación y evaluación de proyectos		3	2	7		9	Seminario de investigación		0		0	0	0
Administración del curriculum y supervisión educativa		3	2	7		9	Planeamiento de la educación		3	3	6		9
La comunidad y la institución escolar		3	2	7		9	Administración recursos humanos		3	3	6		9
Investigación educativa I		4	2	14		16	Técnicas de evaluación y control institucional		3	3	6		9
Ética profesional		3	2	7		9	Antropología cristiana		2	3	3		6
Investigación educativa II		4	2	14		16	Administración del proceso curricular		3	3	6		9
							Administración de proyectos		3	3	6		9

Planes de formación de las carreras de administración educativa y su correspondencia con las necesidades del Ministerio de Educación Pública en materia de liderazgo pedagógico en los centros educativos

							Seminario de investigación II		0		0	0	0
							Gerencia y toma de decisiones en educación		3	3	6		9
							Ética profesional		2	3	3		6
							Evolución del pensamiento administrativo en la educación costarricense		3	3	6		9

Universidad Central Costarricense							Universidad de Costa Rica						
Licenciatura							Licenciatura						
Inicio: 10/07/1995							Inicio: 21/2/1977						
No acreditada							No acreditada						
Nombre del curso	CO	CR	HL	HTI	HP	HT	Nombre del curso	CO	CR	HL	HTI	HP	HT
Educación y ecología	TE-091	4					Fundamentos epistemológicos de la educación costarricense	EA-0452	3				
Administración de recursos humanos	TE-095	4					Entornos educativos en sociedades complejas	EA-0453	3				
Estadística descriptiva	TE-112	4					Teoría de la administración de la educación	EA-0454	3				
Planificación educativa	TE-093	4					Investigación en administración de la educación I	ES-0455	3				
Supervisión educativa	TE-108	4					Planificación y evaluación estratégica de la educación	EA-0456	3				
Administración educativa	TE-106	4					Gestión colaborativa en las organizaciones educativas	EA-0457	3				
Legislación educativa	TE-109	4					Gestión del currículo en el sistema educativo costarricense	EA-0458	3				
Ética profesional	TE-111	4					Investigación en la administración de la educación II	EA-0459	3				
Investigación dirigida	TE-113	0					Gestión de recursos humanos en educación	EA-0460	3				
Seminario de graduación	TE-119	0					Ética y gestión de procesos legales en educación	EA-0461	3				
							Liderazgo y gestión del cambio en organizaciones educativas	EA-0462	3				
							Práctica profesional	EA-0463					

Planes de formación de las carreras de administración educativa y su correspondencia con las necesidades del Ministerio de Educación Pública en materia de liderazgo pedagógico en los centros educativos

Universidad de las Ciencias y el Arte de Costa Rica							Universidad Estatal a Distancia						
Licenciatura							Licenciatura						
Inicio: 20/01/2000							Inicio:						
No acreditada							Acreditada						
Nombre del curso	CO	CR	HL	HTI	HP	HT	Nombre del curso	CO	CR	HL	HTI	HP	HT
Ética educativa	E-031	4	3	9		12	Innovaciones curriculares en las organizaciones inteligentes	02160	3				
Presupuesto y financiamiento educativo	E-156	4	3	9		12	Manejo del conflicto en contextos educativos	05307	3				
Asesoría y supervisión educativa	E-157	4	3	9		12	Planificación de la educación	00355	3				
Estadística inferencial	E-194	4	3	9		12	Liderazgo y desarrollo del talento humano	04097	3				
Problemas de aprendizaje I	E-033	4	3	9		12	Estadística para la toma de decisiones	02158	3				
Seminario de pedagogía	E-035	4	3	9		12	Formulación y evaluación de proyectos en instituciones u organizaciones educativas	02123	3				
Entorno humano de las organizaciones	E-158	4	3	9		12	Ética para la administración de la educación	02159	3				
Formulación y evaluación de proyectos educativos	E-195	4	3	9		12	Legislación educativa II	055329	3				
Educación ambiental	E-032	4	3	9		12	Legislación educativa III	05330	3				
Psicopedagogía	E-038	4	3	9		12	Indagación, tecnología y pensamiento crítico	02085	3				
Sistema de calidad en instituciones educativas	E-201	4	3	9		12	Investigación acción en contextos educativos	02078	3				
Administración de recursos físicos	E-202	4	3	9		12	Optativa		3				
							Trabajo final de graduación (*)	00360					

Planes de formación de las carreras de administración educativa y su correspondencia con las necesidades del Ministerio de Educación Pública en materia de liderazgo pedagógico en los centros educativos

Universidad Florencio del Castillo							Universidad Hispanoamericana						
Licenciatura							Licenciatura						
Inicio: 16/12/1996							Inicio: 28/10/1996						
No acreditada							No acreditada						
Nombre del curso	CO	CR	HL	HTI	HP	HT	Nombre del curso	CO	CR	HL	HTI	HP	HT
Administración general		4	4	8		16	Inglés	LE-010	4	3	9		12
Sociología educativa		4	4	6	2	16	Legislación educativa	EP-035	4	3	9		12
Ética profesional		4	4	8		16	Comunicación oral y escrita	EP-039	4	3	9		12
Informática aplicada a la administración educativa		4	4	4	4	16	Ecología en la escuela	EP-040	4	3	9		12
Administración de recursos humanos		4	4	8		16	Administración escolar II	LE-011	4	3	9		12
Formulación y evaluación de proyectos educativos		4	4	4	4	16	Administración de recursos humanos	LE-012	4	3	9		12
Métodos de investigación educativa		4	4	4	4	16	Planificación de la educación	LE-013	4	3	9		12
Presupuesto y finanzas		4	4	4	4	16	Supervisión de la educación	LE-014	4	3	9		12
Administración y desarrollo del currículo		4		8		16	Administración del currículum	LE-015	4	3	9		12
Procedimientos de evaluación y control institucional		4	4	4	4	16	Estadística aplicada a la educación	LE-016	4	3	9		12
Seminario de investigación				12		12	Ética profesional	EP-031	4	3	9		12
							Investigación dirigida	EP-042		3	9		12
							Trabajo de graduación	LE-016		3	9		12

Planes de formación de las carreras de administración educativa y su correspondencia con las necesidades del Ministerio de Educación Pública en materia de liderazgo pedagógico en los centros educativos

Universidad Latina de Costa Rica							Universidad Interamericana de Costa Rica (Universidad Latina Heredia)						
Licenciatura							Licenciatura						
Inicio: 7/11/1990							Inicio: 09/10/2002						
No acreditada							No acreditada						
Nombre del curso	CO	CR	HL	HTI	HP	HT	Nombre del curso	CO	CR	HL	HTI	HP	HT
Investigación educativa		4	3	9		12	Administración general	LAE-01	3	3	3	3	9
Ética profesional		4	3	9		12	Planeamiento y desarrollo curricular	LAE-02	4	4	4	4	12
Análisis cuantitativo y paramétrico		4	3	9		12	Métodos de investigación	LAE-03	4	4	4	4	12
Administración educativa I		4	3	9		12	Política y legislación educativa	LAE-04					
Planeamiento educativo y desarrollo de proyectos		4	3	9		12	Estadística general	LAE-01	3	3	3	3	9
Administración recursos humanos		4	3	9		12	Innovación y calidad educativa	LAE-02	4	4	4	4	12
Administración curricular		4	3	9		12	Diseño y evaluación de proyectos	LAE-03	4	4	4	4	12
Administración educativa II		4	3	9		12	Fundamentos sociológicos de la educación	LAE-04	4	4	4	4	12
Seminario de investigación		8	6	18		24	Organización escolar	LAE-09	3	3	3	3	9
							Presupuesto y finanzas	LAE-10	3	3	3	3	9
							Administración de recursos humanos	LAE-11	3	3	3	3	9
							Investigación en administración educativa	LAE-12	3	3	3	3	9
							Procedimiento de evaluación institucional	LAE-13	3	3	3	3	9

Planes de formación de las carreras de administración educativa y su correspondencia con las necesidades del Ministerio de Educación Pública en materia de liderazgo pedagógico en los centros educativos

Universidad Libre de Costa Rica							Universidad Nacional de Costa Rica						
Licenciatura							Licenciatura						
Inicio: 12/02/1998							Inicio:						
No acreditada							No acreditada						
Nombre del curso	CO	CR	HL	HTI	HP	HT	Nombre del curso	CO	CR	HL	HTI	HP	HT
Administración educativa		4	3	5	4	12	Administración de los recursos institucionales	DTH 503	3	2	5	1	8
Administración de recursos humanos		4	3	5	4	12	Teorías de la administración educativa	DTH 500	3	2	5	1	8
Entorno humano de las organizaciones		4	3	5	4	12	Legislación y política educativa	DTH 501	3	2	5	1	8
Formulación y evaluación de proyectos educativos		4	3	5	4	12	Optativo		3	2	5	1	8
Evolución educativa I		4	3	6	3	12	Gestión curricular	DTH 502	4	2	8	1	11
Seminario de Investigación educativa I		6	3	12	3	18	Liderazgo académico	DTH 505	4	2	8	1	11
Supervisión educativa I		4	4	5	3	12	Investigación educativa I	DTH 504	3	2	5	1	8
Presupuesto y finanzas I		4	3	5	4	12	Gestión de proyectos para la transformación de centros educativos	DTH 506	4	2	8	1	11
Evaluación educativa II		4	3	6	3	12	Seminario de práctica y supervisión educativa	DTH 000	6	3	10	3	16
Seminario de Investigación educativa II		6	3	12	3	18	Investigación educativa II	DTH 507	3	2	5	1	8
							Trabajo final de graduación	DTH 505	0				

Planes de formación de las carreras de administración educativa y su correspondencia con las necesidades del Ministerio de Educación Pública en materia de liderazgo pedagógico en los centros educativos

Universidad San Isidro Labrador							Universidad Santa Lucía						
Licenciatura							Licenciatura						
Inicio: 09/04/2003							Inicio: 24/07/1999						
No acreditada							No acreditada						
Nombre del curso	CO	CR	HL	HTI	HP	HT	Nombre del curso	CO	CR	HL	HTI	HP	HT
Pedagogía en ciencias de la educación	EDU-24	04	04	06	02	12	Ética profesional		4				
Derecho administrativo	DER-01	04	04	04	04	12	Educación ambiental		4				
Planeamiento educativo	BAS-39	03	03	04	02	09	Metodología de la investigación		4				
Formulación y evaluación del proyecto	AED-14	04	04	04	04	12	Administración educativa		6				
Tópicos actuales en educación	EDU-25	04	04	04	04	12	Derecho administrativo		4				
Métodos de investigación cuantitativa	EDU-14	04	04	04	04	12	Administración de recursos humanos		4				
Administración del currículo	AED-15	04	04	04	04	12	Formulación y evaluación de proyectos educativos		6				
Diseño del proyecto curricular en administración educativa	AED-16	04	04	04	04	12	Seminario de graduación		4				
Gerencia y control gerencial	AED-13	04	04	04	04	12							
Psicología social y educación	EDU-10	03	03	04	02	09							
Desarrollo proyecto curricular en administración educativa	AED-17	04	04	04	04	12							

Planes de formación de las carreras de administración educativa y su correspondencia con las necesidades del Ministerio de Educación Pública en materia de liderazgo pedagógico en los centros educativos

Instituto Tecnológico de Costa Rica							Instituto Tecnológico de Costa Rica						
Maestría							Maestría						
Inicio:							Inicio:						
No acreditada							No acreditada						
Nombre del curso	CO	CR	HL	HTI	HP	HT	Nombre del curso	CO	CR	HL	HTI	HP	HT
Educación técnica, formación profesional, cultura y sociedad		4				16	Educación técnica, formación profesional, cultura y sociedad		4				16
Educación técnica, entorno y desarrollo sostenible		4				16	Educación técnica, entorno y desarrollo sostenible		4				16
Educación técnica vocacional y formación profesional para adultos		4				16	Educación técnica vocacional y formación profesional para adultos		4				16
Planificación estratégica, políticas y tendencias de la educación técnica y formación profesional		4				16	Planificación estratégica, políticas y tendencias de la educación técnica y formación profesional		4				16
Educación gerencial de la educación técnica y formación profesional		4				16	Administración gerencial de la educación técnica y formación profesional		4				16
Metodología para la investigación en educación técnica y formación profesional		6				20	Metodología para la investigación en educación técnica y formación profesional		6				20
Planificación y tendencias del diseño curricular educación técnica y formación profesional		4				16	Planificación y tendencias del diseño curricular educación técnica y formación profesional		4				16
Gestión del talento humano y clima organizacional en educación técnica y formación profesional		4				16	Gestión del talento humano y clima organizacional en educación técnica y formación profesional		4				16
Seminario de investigación I		4				16	Electivo I		4				16
Evaluación institucional y programas de la educación técnica y formación profesional		4				16	Evaluación institucional y programas de la educación técnica y formación profesional		4				16
Formulación y evaluación en educación técnica		4				16	Estudio independiente en educación técnica y formación profesional I		6				20
Seminario de investigación II		6				20	Formulación y evaluación en educación técnica		4				16
Ética, equidad, administración y legislación en educación técnica y formación profesional		4				16	Ética, equidad, administración y legislación en educación técnica y formación profesional		4				16
Seminario de investigación III		5				18	Estudio independiente en educación técnica y formación profesional II		5				18
Seminario de tesis		12				48	Informe final de graduación		12				58

Planes de formación de las carreras de administración educativa y su correspondencia con las necesidades del Ministerio de Educación Pública en materia de liderazgo pedagógico en los centros educativos

Universidad Adventista de Centroamérica							Universidad Americana						
Maestría							Maestría						
Inicio: 30/03/2005							Inicio: 09/06/1998						
No acreditada							No acreditada						
Nombre del curso	CO	CR	HL	HTI	HP	HT	Nombre del curso	CO	CR	HL	HTI	HP	HT
Métodos de investigación científica I		4	3	3	6	12	Globalización, economía de mercado y competitividad		4	3	9		12
Supervisión educativa		3	3	3	3	9	Lectura y proceso económico del país		4	3	9		12
Sociología de la educación		4	3	3	3	9	Organización administrativa aplicada a la educación		4	3	9		12
Planificación de la educación		4	3	3	6	12	Creatividad e intuición		4	3	9		12
Métodos de investigación científica II		4	3	3	6	12	Laboratorio de desarrollo organizacional y liderazgo		4	3	9		12
Administración de recursos humanos en educación		3	3	3	3	9	Arte y práctica de la organización abierta al aprendizaje		4	3	9		12
Estadística inferencial		4	3	3	6	12	Desempeño y productividad del recurso humano		4	3	9		12
Administración y desarrollo del currículo		4	3	3	6	12	Tecnología y aprendizaje		4	3	9		12
Gestión directiva y liderazgo		4	3	3	6	12	Contabilidad		4	3	9		12
Administración institucional y programas educativos		4	3	3	6	12	Análisis financiero		4	3	9		12
Teoría organizacional		4	3	3	6	12	Formulación y evaluación de proyectos		4	3	9		12
Seminario de graduación I		4	3	3	6	12	Planificación estratégica de la política educativa		4	3	9		12
Ética profesional		3	3	3	6	12	Diseño, operación y control del proceso educativo		4	3	9		12
Evaluación institucional		4	3	3	6	12	Mercadeo		4	3	9		12
Formulación y evaluación de proyectos		4	3	3	3	9	Gerencia de empresas educativas		4	3	9		12
Seminario de graduación II		4	3	3	3	9	Entorno legal educativo		4	3	9		12

Planes de formación de las carreras de administración educativa y su correspondencia con las necesidades del Ministerio de Educación Pública en materia de liderazgo pedagógico en los centros educativos

Universidad Castro Carazo							Universidad Central Costarricense						
Maestría							Maestría						
No acreditada							Inicio: 08/07/1996						
No acreditada							No acreditada						
Nombre del curso	CO	CR	HL	HTI	HP	HT	Nombre del curso	CO	CR	HL	HTI	HP	HT
Pensamiento y aprendizaje		4				3	Calidad total en educación	ME-300	4	3	4	5	12
Paradigmas educativos del siglo XXI		4				3	Gestión y dirección de centros educativos	ME-301	4	3	4	5	12
La comunidad y la institución escolar		4				3	Investigación cualitativa y cuantitativa	ME-302	5	3	4	5	12
Estadística aplicada a la educación		4				3	Entorno humano de las instituciones educativas	ME-303	4	3	4	5	12
Epistemología de la educación		4				3	Presupuesto y finanzas	ME-304	4	3	4	5	12
Administración general y recursos humanos		4				3	Informática para administradores educativos	ME-305	4	3	4	5	12
Sociofilosofía de la educación		4				3	Formulación y evaluación de proyectos educativos	ME-306	5	3	4	5	12
Contabilidad educativa		4				3	Investigación dirigida	ME-207		3	6	3	12
Administración del currículo y supervisión educativa		4				3	Seminario de graduación	ME-206		3	5	4	12
Calidad educativa. Estrategias y técnicas		4				3							
Economía y educación		4				3							
Aplicaciones informáticas en educación		4				3							
Dirección financiera		4				3							
Práctica aplicada en la administración educativa		8				3							

Universidad de la Salle						
Maestría						
Inicio: 14/11/1994						
No acreditada						
Nombre del curso	CO	CR	HL	HTI	HP	HT
Filosofía y epistemología de la educación		4	4	12	8	24
Métodos cuantitativos de investigación		4	4	12	8	24
Teoría de la organización		4	4	12	8	24
Características socioculturales, políticas y económicas de Costa Rica hacia el siglo XXI		4	4	12	8	24
Administración y desarrollo del currículum		4	4	12	8	24
Información aplicada a la educación		4	4	12	8	24
La educación contemporánea y su influencia en Costa Rica		4	4	12	8	24
Planificación Política Educativa		4	4	12	8	24
Administración de Recursos Humanos		4	4	12	8	24
Legislación educativa		4	4	12	8	24
Planificación y presupuesto		4	4	12	8	24
Supervisión, evaluación de procesos		4	4	12	8	24
Ética e Identidad Profesional		4	4	12	8	24
Métodos Cualitativos de Investigación Educativa		4	4	12	8	24
Gerencia Educativa		4	4	12	8	24

Planes de formación de las carreras de administración educativa y su correspondencia con las necesidades del Ministerio de Educación Pública en materia de liderazgo pedagógico en los centros educativos

Universidad de las Ciencias y el Arte de Costa Rica							Universidad de San José						
Maestría							Maestría						
Inicio: 25/08/2004							Inicio: 20/10/2004						
No acreditada							No acreditada						
Nombre del curso	CO	CR	HL	HTI	HP	HT	Nombre del curso	CO	CR	HL	HTI	HP	HT
Legislación laboral		4	3	9		12	Ética profesional		4	3	8	1	12
Teoría de la planificación		4	3	9		12	Desarrollo organizacional		4	3	6	3	12
Estadística inferencial		4	3	9		12	Legislación educativa		4	3	4	5	12
Contabilidad gerencial		4	3	9		12	Investigación I		4	3	6	6	12
Administración de recursos físicos		4	3	9		12	Recursos humanos		4	3	6	3	12
Entorno humano de las organizaciones		4	3	9		12	Estrategias de gerencia educativa		4	3	5	4	12
Problemas de aprendizaje		4	3	9		12	Toma de decisiones		4	3	5	4	12
Estrategias de mercado y conducta del consumidor		4	3	9		12	Investigación II		4	3	6	6	12
Asesoría y supervisión educativa		4	3	9		12	Planificación programas educativos		4	3	4	5	
Presupuesto y financiamiento educativo		4	3	9		12	Administración de la educación		4	3	5	4	12
Política económica		4	3	9		12	Diagnóstico y evaluación		4	3	5	4	12
Psicopedagogía		4	3	9		12	Investigación III		4	3	6	6	12
Seminario de pedagogía		4	3	9		12	Adecuación del currículum		4	3	5	4	12
Ética profesional educativa		4	3	9		12	Administración de instituciones educativas		12	6	10	4	12
Sistemas de calidad en instituciones educativas		4	3	9		12	Investigación educativa		4	3	5	8	12
Formulación y evaluación de proyectos educativos		4	3	9		12	Trabajo final de graduación		6	4	6	8	18

Universidad Estatal a Distancia	Universidad Florencio del Castillo
Maestría	Maestría

Planes de formación de las carreras de administración educativa y su correspondencia con las necesidades del Ministerio de Educación Pública en materia de liderazgo pedagógico en los centros educativos

Inicio:							Inicio: 12/02/1998						
No acreditada							No acreditada						
Nombre del curso	CO	CR	HL	HTI	HP	HT	Nombre del curso	CO	CR	HL	HTI	HP	HT
América Latina, educación y desarrollo	6179	4					Métodos de investigación educativa	MCE-01	4	4	4	4	12
Economía y presupuesto de la educación	6183	4					Información aplicada a la educación	MCE-02	4	4	4	4	12
Tecnología aplicada a la gestión educativa	6535	3					Filosofía y epistemología de la educación	MCE-03	4	4	4	4	12
Bases psico-socio-antropológicas de la educación	6185	4					Administración de recursos humanos	MCE-04	4	4	4	4	12
La investigación en el proceso administrativo de la educación	6182	4					Globalización y competitividad educativa	MCE-05-01	4	4	4	4	12
Administración curricular	6184	3					Planificación institucional	MCE-06-01	4	4	4	4	12
Derecho educativo	6541	4					Presupuesto y finanzas	MCE-07	4	4	4	4	12
Administración estratégica de la educación	6540	4					Estadística	MCE-08	4	4	4	4	12
Formulación y evaluación de proyectos educativos	6187	4					Gestión educativa	MCE-09-01	4	4	4	4	12
Modelos actuales para el control de la gestión educativa	6542	3					Gerencia educativa	MCE-10	4	4	4	4	12
Dinámica organizacional	6383	4					Legislación de la gestión educativa	MCE-11-1	4	4	4	4	12
Gestión de las tecnologías educativas	6384	4					Seminario de investigación I	MCE-12	4	4	4	4	12
Gerencia del recurso humano en educación	6543	4					Seminario de investigación II	MCE-13	4	4	4	4	12
Gerencia en educación	6192	4					Educación comparada	MCE-14	4	4	4	4	12
Sistemas de control de calidad	6193	4					Enfoque socio-político-económico y cultural hacia el siglo XXI	MCE-15	4	4	4	4	12
Seminario proyecto de graduación	6194	3					Ética profesional	MCE-16	4	4	4	4	12
Trabajo Final de Graduación	6653	0											

Universidad Hispanoamericana	Universidad Internacional de las Américas
Maestría	Maestría
Inicio: 17/03/1997	Inicio: 19/06/1995

Planes de formación de las carreras de administración educativa y su correspondencia con las necesidades del Ministerio de Educación Pública en materia de liderazgo pedagógico en los centros educativos

No acreditada							No acreditada						
Nombre del curso	CO	CR	HL	HTI	HP	HT	Nombre del curso	CO	CR	HL	HTI	HP	HT
Ética profesional	EP-031	4	3	9		12	Introducción al manejo de miccomputadoras y paquetes		4	3	6	3	12
Legislación educativa	EP-035	4	3	9		12	Planificación educativa		4	3	5	4	12
Comunicación oral y escrita	EP-039	4	3	9		12	Estadística aplicada		4	3	4	5	12
Ecología en la escuela	EP-040	4	3	9		12	Análisis contable de instituciones educativas						
Administración escolar II	LE-011	4	3	9		12	Administración educativa		4	3	5	4	12
Administración de recursos humanos	LE-012	4	3	9		12	Administración financiera y presupuestos de instituciones educativas		4	3	4	5	12
Planificación de la educación	LE-013	4	3	9		12	Sociología de la educación		4	3	6	3	12
Supervisión de la escuela	LE-014	4	3	9		12	Análisis curricular						
Gerencia educativa	ME-007	4	3	9		12	Diseño y evaluación del currículum		4	3	5	4	12
Computación en la escuela	EP-036	4	3	9		12	Investigación aplicada		4	3	5	4	12
Administración recursos financieros	ME-008	4	3	9		12	Supervisión educativa		4	3	5	4	12
Innovación educativa	ME-009	4	3	9		12	Tesis		4		6	6	12
Administración proyectos educativos	ME-010	4	3	9		12							
Calidad total en educación	ME-011	4	3	9		12							
Investigación educativa	ME-006	4	3	9		12							

Universidad Latina de Costa Rica						
Maestría						
Inicio: 29/10/1992						
No acreditada						
Nombre del curso	CO	CR	HL	HTI	HP	HT
Metodología de la investigación I						
Administración educativa						
Estadística						
Sociología						
Metodología de la investigación II						
Psicopedagogía						
Administración y desarrollo del currículo						
Evaluación educativa						
Procesamiento de datos por computadora						
Educación comparada						
Formulación y evaluación de proyectos educativos						
Seminarios de investigación I y II						

Planes de formación de las carreras de administración educativa y su correspondencia con las necesidades del Ministerio de Educación Pública en materia de liderazgo pedagógico en los centros educativos

Universidad Magister							Universidad Nacional de Costa Rica						
Maestría							Maestría						
Inicio: 24/09/2003							Inicio:						
No acreditada							No acreditada						
Nombre del curso	CO	CR	HL	HTI	HP	HT	Nombre del curso	CO	CR	HL	HTI	HP	HT
Administración y desarrollo del currículo	MAE 100	4					Seminario de actualización en desarrollo educativo		4				
Elementos básicos de la psicopedagogía	MAE 101	4					Desarrollo humano en las organizaciones		4				
Estrategias metodológicas en la educación	MAE 103	4					Teorías, enfoques y estilos de liderazgo		4				
Orientación educativa	MAE 104	4					Administración y gestión educativa		4				
Técnicas de comunicación oral y escrita aplicadas a la educación	MAE 200	4					Planificación estratégica curricular		4				
Estrategias y técnicas de evaluación educativa	MAE 201	4					Desarrollo de las habilidades para el liderazgo		4				
Informática aplicada a la educación	MAE 202	4					Trabajo en equipo en los procesos de liderazgo		4				
Estadística aplicada a la educación	MAE 203	4					Cultura organizacional		4				
Administración educativa	MAE 300	4					Investigación aplicada en los procesos educativos		4				
La legislación educativa	MAE 301	4					Comunicación Estratégica		4				
Administración de recursos humanos en la educación	MAE 302	4					Optativo		4				
Métodos de investigación y de proyectos educativos	MAE 303	4					Liderazgo educativo		4				
Presupuesto y finanzas en la edu.	MAE 400	4					Proyecto para la gestión y liderazgo en la educación		4				
Supervisión educativa	MAE 401	4					Dinámicas de la legislación educativa		4				
Ética profesional	MAE 402	4					Liderazgo y ética profesional		4				
Seminario de graduación	MAE 403	4											

Universidad San Isidro Labrador						
Maestría						
Inicio: 24/09/2003						
No acreditada						
Nombre del curso	CO	CR	HL	HTI	HP	HT
Pensamiento contemporáneo en educación		04	03	09		12
Autonomía de la educación		04	03	09		12
Análisis cuantitativos en investigación educativa		04	03	09		12
Administración pública costarricense		04	03	09		12
Sistema educativo costarricense		04	03	04	05	12
Estudio socioeconómico y político de la educación costarricense		04	03	04	05	12
Administración educativa I		04	03	09		12
Métodos cuantitativos de investigación y evaluación		04	03	04	05	12
Organizaciones educativas		04	03	04	05	12
Administración educativa II		04	03	09		12
Diagnóstico/ evaluación participativa		04	03	04	05	12
Administración recursos humanos en educación		04	03	04	05	12
Formulación proyecto control operaciones		04	03	04	05	12
Legislación para administradores educativos		04	03	09		12
Control y toma de decisiones		04	03	09		12

Planes de formación de las carreras de administración educativa y su correspondencia con las necesidades del Ministerio de Educación Pública en materia de liderazgo pedagógico en los centros educativos

Universidad Latina de Costa Rica							Universidad Libre de Costa Rica						
Doctorado							Doctorado						
							Inicio: 25/05/2005						
No acreditada							No acreditada						
Nombre del curso	CO	CR	HL	HTI	HP	HT	Nombre del curso	CO	CR	HL	HTI	HP	HT
Metodología de la Investigación Científica		4	3	9		12	Seminario de investigación	DAD-01	5	5	16		21
Administración educativa I		4	3	9		12	Problemas contemporáneos del desarrollo pedagógico	DAD-02	5	5	10		15
Estadística I		4	3	9		12	Paradigmas contemporáneos en la calidad total de la administración educativa	DAD-03	7	5	10		21
Sociología		4	3	9		12	Supervisión, asesoría y evaluación educativa	DAD-04	7	5	16		21
Metodología de la investigación científica II		4	3	9		12	Evaluación institucional	DAD-05	4	3	9		12
Psicopedagogía		4	3	9		12	Seminario de tesis doctoral I	DAD-06	5	5	10		15
Administración y desarrollo del currículo		4	3	9		12	La gerencia y el factor humano en la administración educativa	DAD-07	7	5	16		21
Evaluación educativa		4	3	9		12	Seminario de tesis doctoral II	DAD-08	5	5	10		15
Procesamiento de datos por computadora		4	3	9		12	Administración por valores y el éxito organizacional	DAD-09	5	5	10		15
Filosofía de la educación I		4	3	9		12	Liderazgo: perspectiva futura d la administración educativa	DAD-10	7	5	16		21
Formulación y evaluación de proyectos educativos		4	3	9		12	Seminario de tesis doctoral III	DAD-11	5	5	10		15
Seminario de investigación I		4	3	9		12	Tesis doctoral	DAD-12	8	4	20		24
Presupuesto y finanzas educativas		4	3	9		12							
Educación comparada		4	3	9		12							
Supervisión educativa		4	3	9		12							
Seminario de investigación II		4	3	9		12							

Anexo 4

Revisión de programas y bibliografías de los cursos de las carreras de administración educativa para los grados de licenciatura y maestría

Cuadro 1. Revisión de planes y programas de curso de la licenciatura en Administración Educativa de la Universidad Estatal a Distancia (UNED).

Cursos	# de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
Liderazgo	1	Liderazgo y desarrollo del talento humano	<p>¿Cómo influyen, las formas de liderazgo en el clima laboral?: https://campuspiloto.uned.ac.cr/pluginfile.php/819611/mod_resource/content/1/C%C3%93MO%20INFLUYEN%20LAS%20FORMAS%20DE%20LIDERAZGO%20EN%20EL%20CLIMA%20LABORAL.pdf</p> <p>¿Cómo participar en los foros virtuales de la UNED?: https://doi.org/10.22458/caes.v4i1.462</p> <p>¿Eres un gran líder? Los 10 estilos de Liderazgo (Video): https://youtu.be/Qz32k9PTXas</p> <p>Comportamiento Organizacional (2 ed.): https://campuspiloto.uned.ac.cr/pluginfile.php/819613/mod_resource/content/1/Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiavenato-McGrawhill-2da-Edicion.pdf</p> <p>Desarrollo de habilidades directivas: https://campuspiloto.uned.ac.cr/pluginfile.php/819629/mod_resource/content/1/Desarrollo_de_habilidades_directivas.pdf</p> <p>El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad. Un desafío de orden superior: http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2015/10/El-liderazgo-docente-en-construcci%C3%B3n-de-cultura-escolar-de-calidad-Uribe-M.-2005-pdf.pdf</p>	7.7%

Cursos	# de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Estilos de liderazgo. Liderazgo y Equipos de trabajo, maestría en tecnologías de información: https://studylib.es/doc/5095893/sesi%C3%B3n-2-estilos-de-liderazgo Fundamentos de administración: http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/20172/administracion/1/apunte/LA_1143_20016_A_Fundamentos_de_Administracion.pdf Habilidades directivas (2ª ed.): https://campuspiloto.uned.ac.cr/pluginfile.php/819625/mod_resource/content/1/Habilidades_Directivas_2da_Ed_Berta_E._Madrigal_Torres.pdf Habilidades directivas y técnicas de liderazgo. Su aplicación en la gestión de equipos de trabajo: https://campuspiloto.uned.ac.cr/pluginfile.php/819627/mod_resource/content/1/Habilidades%20Directivas%20y%20T%C3%A9cnicas%20de%20Liderazgo.pdf Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo: https://campuspiloto.uned.ac.cr/pluginfile.php/819627/mod_resource/content/1/Habilidades%20Directivas%20y%20T%C3%A9cnicas%20de%20Liderazgo.pdf Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional: https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6 La función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal: http://revistas.usal.es/index.php/0212-5374/article/view/4099/4122 La importancia del liderazgo en las organizaciones: http://www.utm.mx/edi_anteriores/temas036/ENSAYO3-36.pdf</p>	
Curriculum (administr	1	Innovaciones curriculares	Aguerrondo, I. (1998). La escuela como organización inteligente. Argentina: Troquel. Recuperado de: www.terras.edu.ar/biblioteca/17/17GSTN_Aguerrondo_Unidad_1.pdf	7.7%

Cursos	# de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
ación curricular)	es en las organizaciones inteligentes		<p>ARIAS, W. R. (1996). La innovación educativa. Retrieved January, 16, 2017. Recuperado de: http://maviles.com/docs/3.%20Innovacion%20Educativa.pdf</p> <p>Casarini, M. (2010). Teoría y Diseño Curricular. México, D.F.: Trillas. Disponible en: es.scribd.com/.../TEORIA-Y-DISENO-CURRICULAR...</p> <p>Díaz, F. (2010). Los profesores ante las innovaciones curriculares. Revista iberoamericana de educación superior, 1(1), 37-57. Recuperado de: ries.universia.net/indez.php/ries/article/view/35/innova</p> <p>García, B. (2004). La gestión educativa al servicio de la innovación. Centro de formación Padre Joaquín, Fe y alegría. Venezuela. Recuperado de: http://www.feyalegria.org/images/acrobat/Proceso%2021_8933.pdf</p> <p>González, M. A. B., & Matamoros, M. M. (2013). Análisis comparativo de la gestión educativa como agente de cambio e innovación ante los complejos ambientes educativos, caso de las organizaciones: Colegio Nuevo Mundo y Colegio Técnico Profesional Piedades Sur, San Ramón. Revista Gestión de la educación, 43-67. Recuperado de https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gstedu/article/view/10648</p> <p>Macías, A. B. (2007). La gestión de los procesos de innovación. Avances en Supervisión Educativa, (6). Recuperado de: http://www.adide.org/revista/index.php?option=com_content&task=view&id=193&Itemid=47</p> <p>Ministerio de Educación Pública. (2007). Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad. La Autoevaluación en el Modelo. Costa Rica. Recuperado de: http://www.dgec.mep.go.cr/cuadernillo-no-2-autoevaluacion</p> <p>Ministerio de Educación Pública. (2011). Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad. Protocolo para la implementación del modelo de evaluación de la calidad de la educación</p>	

Cursos	# de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>costarricense. Costa Rica. Recuperado de: http://www.dgec.mep.go.cr/sites/all/files/dgec_mep_go_cr/documentos/protocolo_pimece-snece.pdf</p> <p>Pérez, J., y Nederr, I. (2010) Innovaciones Educativas, dimensiones, fases, tipos y factores que inhiben los procesos en las organizaciones. Universidad Nacional experimental politécnica de la fuerza armada bolivariana (UNEFA). Recuperado de: es.scribd.com/doc/49427673Innova-Educativa</p> <p>Salvat, B. G., & Navarra, P. L. (2009). Estrategias de innovación en la educación superior: el caso de la Universitat Oberta de Catalunya. Revista Iberoamericana de Educación, 49(1), 223-245. Recuperado de: www.rieoei.org/rie49a09.htm</p> <p>Barraza, A. (2005) Una conceptualización comprehensiva de la innovación educativa, en la Revista Innovación Educativa No. 28, Vol. 5, México. Recuperado de: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179421470003</p>	
Ética	1	Ética para la administración de la educación	<p>Adela Cortina Ética mínima. Introducción a la ética práctica. En: http://www.if.edu.mx/avisos/4DA5DC1F.pdf, hasta la parte IV.4, pp. 1-111.</p> <p>Alvaro Zamora. EUNED, 2012. Documento en PDF.</p> <p>Flora Salas “Ética y Administración Educativa: Retos y desafíos en la coyuntura actual”. En: file:///I:/Users/fgutierr/Downloads/484-732-2-PB.pdf.</p> <p>Flor Cabrera de Rovero et alii “Valores éticos y gestión educativa”. En http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/309/653</p> <p>El secreto profesional: Nerkis Angulo y Iraima Acuña “Ética del docente”. En http://convivenciascolar.net/RACE/procesados/61%20%C3%89tica%20del%20docente.pdf.</p>	7.7%

Cursos	# de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			Nerys Valencia et alii “Influencia de la ética social y profesión docente en la vida cotidiana”, sin los anexos. En http://cideuca.ucapanama.org/wp-content/uploads/2012/10/influencia_etica_social_profesion_docente_en_la_vida.pdf . Repensar las prácticas educativas desde la convivencia. Sección II: Reflexiones. En: http://www.unicef.org/uruguay/spanish/Repensar_las_practicas_educativas_desde_la_convivencia._Aportes_para_la_discusion..pdf , pp. 77-115.	
Administración (física, financiera, presupuesto, recursos humanos)	1	Manejo del conflicto en contextos educativos	American Psychological Association. (2009). Guía a la redacción en el estilo, 6ta edición. Recuperado de: https://www.ubu.es/sites/default/files/portal_page/files/guia_estilo_apa.pdf Carmona, O. (2015) Gestión de los conflictos laborales en los centros educativos de educación secundaria desde la normativa vigente. Recuperado de: file:///C:/Users/Manrique/Downloads/19943-Texto%20del%20art%C3%ADculo-44506-3-10-20150904.pdf Chacón, L.; Elizondo, Y; y Fernández, M. (2010). Abordaje docente y administrativo de los conflictos estudiantiles en el campo de la educación secundaria. Recuperado de: https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu/article/view/8609 García, M. (2019). Comunicación y relaciones interpersonales. Recuperado de: file:///C:/Users/Manrique/Downloads/Dialnet-ComunicacionYRelacionesInterpersonales-2790951%20(1).pdf García, A. y Martínez, J. (2019). Los conflictos escolares causas y efectos sobre los menores. Recuperado de: file:///C:/Users/Manrique/Downloads/Los_conflictos_escolares_causas_y_efectos_sobre_lo.pdf García, D. (2015) El conflicto y sus tipos en el ambiente escolar. Recuperado de: http://www.afapna.es/web/aristadigital/archivos_revista/2015_septiembre_5.pdf	7.7%

Cursos	# de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Ministerio de Educación Pública. (2018). Manual de atención de conflictos en instituciones educativas públicas. Recuperado de: https://mep.janium.net/janium/Documentos/10690.pdf</p> <p>Ministerio de Educación Pública. (2011). Guía para la formulación de la estrategia convivencia en el Centro Educativo. Recuperado de: https://www.unicef.org/costarica/docs/cr_pub_Guia_Estrategia_Convivencia_en_Centros_Educativos.pdf</p> <p>Ministerio de Educación Pública – Costa Rica. (2011). El Cole en nuestras manos. San José: Formato PowerPoint.</p> <p>Ministerio de Educación Pública de Perú. (2013). Aprendiendo a resolver conflictos en las instituciones educativas. Recuperado de: http://www.minedu.gob.pe/minedu/archivos/a/002/02-bibliografia-comun-a-eb-ebr-eba-y-etp/7-aprendiendo-a-resolver-conflictos-en-las-instituciones-educativas.pdf</p> <p>Mota, G. (2019). La negociación en la psicología social. Nuevos campos, nuevos conceptos. Recuperado de: http://bp000695.ferozo.com/wp-content/uploads/2011/11/graciela-mota-negociacion-psicologia-social.pdf</p> <p>Pérez, E. y Gutiérrez, D. (2016). El conflicto en las instituciones escolares. Recuperado de: https://www.redalyc.org/pdf/461/46146811010.pdf</p> <p>Redorta, J. (2011). Cómo analizar los conflictos. (1 Edición). Madrid: Paidós.</p> <p>Rivera, L., Arias, D. y Acosta, Y. (2016). Manejo de conflictos mediante la gerencia escolar en las instituciones educativas. Recuperado de: http://ojs.urbe.edu/index.php/redhecs/article/view/6</p> <p>Seidmann, S. (2019). Psicología social. Recuperado de: https://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/sitios_catedras/obligatorias/035_psicologia_social1/material/descargas/historia_psico_social.pdf</p>	

Cursos	# de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Universidad Estatal a Distancia. (2005). Reglamento de Gestión Académica de la Universidad Estatal a Distancia. San José: Vicerrectoría Académica. San José: Centro de Información, Documentación y Recursos Bibliográficos (CIDREB). Área de Información y Documentación Institucional.</p> <p>Universidad Estatal a Distancia. (2012). Reglamento General Estudiantil. San José: Vicerrectoría Académica. Centro de Información, Documentación y Recursos Bibliográficos (CIDREB). Área de Información y Documentación Institucional</p> <p>Universidad de la República (2019) Teoría de los grupos. Recuperado de: https://tuvntana.files.wordpress.com/2015/04/teorc3ada-de-grupos-apunte-de-clases.pdf</p> <p>Viñas, J. (2004) Conflictos en centros educativos: cultura organizativa y mediación para la convivencia Recuperado de: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=GRW3aQLQbHYC&oi=fnd&pg=PA9&dq=conflictos+educativos&ots=e84bv6OdeW&sig=vYeoo5KvWzKSeeigFREv1Ffuma4#v=onepage&q=conflictos%20educativos&f=false</p>	
Educación / pedagogía	1	Planificación de la educación	<p>Ander-Egg, E. (1995). La planificación educativa: conceptos, métodos, estrategias y técnicas para educadores. Buenos Aires: Editorial Magisterio del Río de la Plata.</p> <p>Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2017). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill</p> <p>http://portafoliodocente.com/aula/mod/resource/view.php?id=31. Obtenido el 04 de febrero de 2010.</p> <p>http://ucvchiclayo.edu.pe/revistaucvhacer/index.php/ucvhacer/article/viewFile/7/6 (Páginas 146 a 150; 152 a 154; 159 y 160).</p>	7.7%

Cursos	# de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>http://www.rimed.cu/medias/evaluador/CAL004-Maria_M_Castillo_Rodriguez.pdf (Documento íntegro).</p> <p>http://www.slideshare.net/cervino69/balanced-scorecard-planificacion-estrategica. (Última fecha de consulta septiembre 2008).</p> <p>http://www.slideshare.net/fundacioncigob/6-planificacion-operativa-presentation. (Última fecha de consulta octubre 2008).</p> <p>Robbins, S. (2005). Psicología organizacional. México: Prentice Hall</p> <p>Venegas, P. (2018). Planificación de la Educación. San José: EUNED</p>	
Evaluación	1	Formulación y evaluación de proyectos en instituciones u organizaciones educativas		7.7%
Estadística	1	Estadística para la toma de		7.7%

Cursos	# de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
		decisiones		
Investigación	1	Investigación acción en contextos educativos	<p>Aguacil, J., Basagoiti, M. y Camacho, J. (2006). Investigación-acción participativa en el barrio de San Cristóbal de los Ángeles (Distrito de Villaverde, Madrid). Cuadernos de Trabajo Social, (19), 331-346 Recuperado de http://revistas.ucm.es/index.php/CUTS/article/view/CUTS0606110319A</p> <p>Aranguren Peraza, G. (2007). La investigación-acción sistematizadora como estrategia de intervención y formación del docente en su rol de investigador. Revista de Pedagogía, 28(82), 173-195. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65908202</p> <p>Asociación Psicológica Americana. (2012). Manual de estilo de publicaciones de la American Psychological Association. (3a. Ed.). México: Manual Moderno.</p> <p>Basnuevo, A., Herrero, Y., Batista, M. y Borjas, M. (2009). Visualización de la gestión del conocimiento en diferentes objetos de estudio: ayuda para la investigación-acción. Ciencias de la Información, 40(3), 3-12. Recuperado de http://www.redalyc.org/pdf/1814/181421561001.pdf</p> <p>Campos, J. y Madriz, L. (2014). Investigación-acción en contextos educativos. Versión Preliminar. San José: EUNED.</p> <p>Corbetta, P. (2007). Metodología y técnicas de investigación social. Madrid: McGraw Hill.</p> <p>Flores-Kastanis, E., Montoya-Vargas, J., y Suárez, D. (2009). Investigación-acción participativa en la educación latinoamericana. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 14(40), 289-308. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14004013</p> <p>Fromm L. y Ramos, V. (2009). La práctica pedagógica cotidiana: hacia nuevos modelos de investigación en el aula. San José: Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana</p>	7.7%

Cursos	# de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>CECC/SICA. Recuperado de http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan039741.pdf</p> <p>Gandulfo, C. (2007). Un dispositivo de formación docente en el marco de una investigación-acción. Cuadernos de Educación, (V)5, 305-316. Recuperado de http://www.revistas.unc.edu.ar/index.php/Cuadernos/article/view/737</p> <p>Gurdián, A. (2007). El Paradigma Cualitativo en la Investigación Socio-Educativa. San José, Costa Rica: Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana (CECC), Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI).</p> <p>Latorre, A. (2005). La Investigación-Acción: Conocer y cambiar la práctica educativa. (3ra Ed.). Barcelona: Editorial Graó, de IRIF, S.L.</p> <p>Mc.Kernan, J. (1999). Investigación-acción y currículo. Madrid: Ed. Morata, S.L.</p> <p>Ortiz, M. y Borjas, B. (2008). La Investigación Acción Participativa: aporte de Fals Borda a la educación popular. Espacio Abierto, 17(4), 615-627. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=12217404</p> <p>Piña, J. y Pontón, C. (2002). Cultura y procesos educativos. México: U.N.A.M. y Plaza Valdés, S.A. de C.V.</p> <p>Pruzzo, V. (2005). Aportes para la profesionalización docente: una mirada desde la investigación acción. Praxis Educativa (Arg), (9), 50-60. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=153120512006</p> <p>Quivy, R. (2006). Manual de Investigación en ciencias sociales. México: Limusa.</p> <p>Rodríguez Neira, T. (2002). Estructura y límites gnoseológicos de la «investigación-acción crítica». Revista Española de Pedagogía, 60 (223), 415-438. Recuperado de</p>	

Cursos	# de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>http://revistadepedagogia.org/20070604147/vol.-lx-2002/n%C2%BA-223-septiembre-diciembre-2002/estructura-y-limites-gnoseologicos-de-la-investigacion-accion-critica.html</p> <p>Samperio, C. G. (2008). La enseñanza y la investigación. Una relación necesaria. Medicina Universitaria, 10(41), 238-47.</p> <p>Sandín, M.P. (2003). Investigación Cualitativa en Educación. Fundamentos y Tradiciones. Madrid: McGraw-Hill.</p> <p>Stenhouse, L. (1998). La investigación como base de la enseñanza. (4ta. Ed.). Madrid: Ed. Morata, S.L.</p> <p>Us, P. (2009). Conocer la realidad para transformar el futuro: La investigación como herramienta para mejorar la calidad de la labor docente. San José: Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana CECC/SICA. Recuperado de http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan040459.pdf</p>	
Legislación	2	Legislación educativa II		15.38%
		Legislación educativa III		
Tecnología	1	Indagación, tecnología	Fallas, Ida, Trejos, Isabel. Educación en la sociedad de la información y el conocimiento. EUNED (2017).	7.7%

Cursos	# de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
/informática		y pensamiento crítico		
Seminarios, tesis, proyectos de graduación	1	Trabajo final de graduación		7.7%

Cuadro 2

Revisión de planes y programas de curso de la licenciatura en Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica **(UCR)**.

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
Liderazgo	1	Liderazgo y gestión del cambio en organizaciones educativas	<p>Aguirre, C. (2005). Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo. Adóptelas y faculte a su equipo. INCAE, Costa Rica.</p> <p>Aguirre, C. (2006). Resumen elaborado del libro Liderazgo emocional de Boyatzis, R. y McKee, Ediciones Deusto. Impreso en España</p> <p>Aguirre, C. (2011). Resumen elaborado del libro Las 8 claves del liderazgo de Sharma, R. Impreso en Liberdúplex, S.L.U., España.</p> <p>Cardona, P. y García-Lombardía, P. (2005). ¿Cómo desarrollar las competencias de liderazgo? (4a ed.) España: EUNSA</p> <p>Cooper, R. K., y Sawaf, A. (1997). La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. United States:Norma.</p> <p>Cornejo, M. A. (1996). Liderazgo de excelencia. (9a ed.) México: Editorial Grad, S.A. de CV. Finzel,</p> <p>H. (2002). Los líderes sus 10 errores más comunes. México: Ediciones Las Américas, A.C.</p> <p>Garbanzo, G. yOrozco, V.H.(2010). Liderazgo parauna gestiónmoderna de procesos educativos. RevistaEducación 34(1), 15-29.</p> <p>Goldsmith, M. Lyons, L. Freas A. (2001) Conviértase en coach de los equipos que lidera. COACHING. La íntima palabra en desarrollo de Liderazgo. Pearson Educación de México, S.A. Págs. 111-119.</p> <p>Hellriegel, D., Jackson, S. y Solcum, J. (2005). Administración. Un enfoque basado en competencias. (10a ed.) México: McGraw-Hill de México, S.A.</p>	8.33%

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Huerta, J.J., y Rodríguez, G.I. (2006). Desarrollo de habilidades directivas. México: Pearson Educación.</p> <p>Kotter, J.P. (1999). La verdadera labor de un líder. Colombia: Editorial Norma S.A.</p> <p>Lencioni, P. (s.f.). Las cinco disfunciones de un equipo. Ediciones Urano. Págs.177-208.</p> <p>Lussier,R.N., yAchua,C. F. (2011). Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. (4a ed.) México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.</p> <p>Madrigal, B. (2009). Habilidades directivas. (2a ed.) México: Mc-Graw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.</p> <p>Marqués, R. (2008). Profesoras/es muy motivadas/os: un liderazgo positivo promueve el bienestar docente. Madrid: Narcea.</p> <p>Pont, B., Nusche, D. y Moorman, H. (2009). Mejorar el liderazgo escolar. OCDE Publishing.</p> <p>UNESCO. (2014). El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. Un estado del arte en base a ocho estados escolares de la región. OREAL/UNESCO, Santiago.</p> <p>Whitmore, J. (2005). El gerente como coach. Coaching. Ediciones Paidós Ibérica S.A., Impreso en Argentina. Págs.31-36.</p> <p>Arias, A.R. y Cantón, Isabel. (2006). El liderazgo y la dirección de centros educativos. Barcelona: Editorial Davinci Continental, S.L.</p> <p>Finzel, H. (2002). Líderes competentes: diez principios para el liderazgo. Estados Unidos: ISBN.</p>	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Goleman, D. (2013). Liderazgo: el poder de la inteligencia emocional. Barcelona: Ediciones B.</p> <p>González, M.; Nieto, M.; Portela, A. (2003). Organización y gestión de centros escolares: dimensiones y procesos. España: Pearson.</p> <p>Hargreaves, A. y Fink, D. (2008). El liderazgo sostenible. Siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores. Madrid: Ediciones Morata, S.L.</p> <p>Hesselbein, F. y Goldsmith, M. (2007). El líder del futuro 2. España.</p> <p>Hesselbein, F., Goldsmith, M. y Beckhard, R. (2006). El líder del futuro. Barcelona: Ediciones Deusto.</p> <p>Koestenbaum, P. (1999). Liderazgo: la grandeza interna. México: Prentice Hall.</p> <p>Landolfi, H. (2010). La esencia del liderazgo. Claves para el ejercicio genuino y auténtico del liderazgo. Buenos Aires: Editorial Dunken.</p> <p>White, R. E. (2003). Cómo ser un líder eficaz. España: Nuevos emprendedores.</p>	
Curriculum (administración curricular)	1	Gestión del currículo en el sistema educativo costarricense	<p>Arroyo, J. (2009). Gestión Directiva del Currículo. Revista Electrónica “Actualidades Investigativas en Educación”. Volumen 9, Número 2. pp. 1-17. http://revista.inie.ucr.ac.cr/uploads/tx_magazine/gest.pdf</p> <p>Bermúdez, M.: (2011). Algunas reflexiones sobre el currículo en la educación, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, diciembre 2011, www.eumed.net/rev/cccss/16/</p> <p>Castro, F. (2005). Gestión curricular: una nueva mirada sobre el currículo y la institución educativa. Horizontes Educativos, Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Sistema de Información Científica núm. 10, 2005, pp. 13-25, http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=97917573002</p>	8.33%

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Escalante, C; Fernández, D; Gaete, M. (2014) Práctica docente en contextos multiculturales: Lecciones para la formación en competencias docentes interculturales. Revista Electrónica Educare (Educare ElectronicJournal) EISSN: 14094258 Vol. 18(2) mayo-agosto, 2014: 71-93. http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/EDUCARE/article/view/5834</p> <p>Garbanzo, G. (2001). Administración del currículum. Revista Educación Universidad de Costa Rica. Revista Educación 25(2):25-39, 2001 septiembre, 2001. http://www.redalyc.org/pdf/440/44025203.pdf</p> <p>González, B. (2009) El Currículo como Proyecto Educativo en sus tres Niveles de concreción. Universidad de Esparta. Revista de educación. http://www.curricular.info/visiones/documentos/gonzalez.pdf</p> <p>Ministerio de Educación Pública. (2017) La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad. https://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/politicaeducativa.pdf</p> <p>Ministerio de Educación Pública (2016) Fundamentación Pedagógica de la Transformación curricular 2015... Bajo la visión de Educar para una Nueva Ciudadanía. https://www.mep.go.cr/sites/default/files/documentos/transf-curricular-v-academico-vf.pdf</p> <p>Pérez, A. (2013) Gestión y cultura escolar. Referentes analíticos alrededor de la reforma Educativa. Rev. Gestión de la Educación, Vol. 3, N° 1, [73-81], ISSN: 22152288, enero-junio, 2013. http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu</p> <p>Rojas, A & Gaspar, F (2003) Bases del liderazgo en educación. Santiago, Chile.</p>	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Torres, A; Álvarez, N; Obando, M. (2013). La educación para una ciudadanía democrática en las instituciones educativas: Su abordaje sociopedagógico. Vol. 17, N° 3, [151-172], ISSN: 14094258, setiembre-diciembre, 2013 Revista Electrónica Educare. http://www.una.ac.cr/educare.</p> <p>UNESCO. Oficina Internacional para la educación. Herramientas de Capacitación para el Desarrollo Curricular. Una caja de herramientas.</p> <p>Arroyo, J. Ed. (2003). Administración Curricular. San José: EUNED.</p> <p>Gairín, J. (1997) Estrategias para la gestión del Proyecto Curricular de Centro Educativo. Editorial Síntesis. Madrid, España.</p> <p>Gairín, J. & Darder P. (2001). Organización de Centros Educativos Aspectos Básicos. Edit. CISS PRAXIS. Barcelona, España.</p> <p>Pineda, P. (2002) Gestión de la formación en las organizaciones. Edit. Ariel. Barcelona España.</p> <p>Pinto, R. (2008) El Currículo Crítico. Ediciones Universidad Católica de Chile. Santiago, Chile</p> <p>Rey, R. y Santamaría, J. (s.f.) Proyecto educativo de centro: De la teoría a la acción educativa. Madrid, España: Editorial Escuela Española</p> <p>Ruiz, J. (1999). Cómo hacer una evaluación de Centros Educativos. Madrid: Editorial. Narcea.</p>	
Ética	1	Ética y gestión de procesos legales en educación	Carvajal, D. (2015). Requerimientos jurídicos de la administración de la educación a la luz de las exigencias de la administración educativa moderna.	8.33%

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Revista Gestión de la Educación, Vol. 5, N° 1. Recuperado de https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gstedu/article/view/17841/17393</p> <p>Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes (2009). Código de Ética. Impresora Tica, S. A. San José, Costa Rica.</p> <p>Contraloría General de la República (2009) Normas de control interno para el Sector Público. San José, Costa Rica.</p> <p>Contraloría General de la República (2009). Normas de control interno para los sujetos privados que custodien o administren, por cualquier título, fondos públicos. San José, Costa Rica.</p> <p>Díaz, M. (Abril 2013). Fundamentos ético-filosóficos para una educación en valores hoy: algunas consideraciones relacionadas con la educación en valores para personas funcionarias públicas. Recuperado de https://cnrvcr.files.wordpress.com/2014/06/cuaderno02.pdf</p> <p>Dirección General de Servicio Civil. (2013). Manual de ética en la función pública. Imprenta Nacional, San José, Costa Rica,</p> <p>Jinesta, E. (14-19 septiembre 2009). Reglamentos, Circulares e Instrucciones: como fuente de Derecho Administrativo en Costa Rica. VIII Foro Iberoamericano de Derecho Administrativo, Panamá.</p> <p>Jinesta, E. (2002). Tratado de Derecho Administrativo. Tomo I. Parte General. Medellín, Colombia: Editorial Biblioteca Jurídica Dike.</p> <p>Jinesta, E. (2013). Debido proceso en la sede administrativa. Derecho Administrativo en el Siglo XXI, Vol. I.</p>	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Jinesta, E. (2015) Principios constitucionales que rigen a las Administraciones Públicas. El Derecho Administrativo en Iberoamérica, Tomo I.</p> <p>León, Rafael. (Abril 2013). Cuando decimos ética. Ética Judicial. Recuperado de https://cnrvcr.files.wordpress.com/2014/06/cuaderno02.pdf</p> <p>Ministerio de Educación Pública (2016). Pautas generales para protocolos de actuación en situaciones de violencia en los Centros Educativos. San José, Costa Rica.</p> <p>Ministerio de Educación Pública (2016). Protocolo de actuación en situaciones de bullying, San José, Costa Rica.</p> <p>Ministerio de Educación Pública (2016). Protocolo de actuación en situaciones de hallazgo, tenencia, consumo y tráfico de drogas. San José, Costa Rica.</p> <p>Ministerio de Educación Pública (2016). Protocolo de actuación en situaciones de hallazgo, tenencia y uso de armas. San José, Costa Rica.</p> <p>Ministerio de Educación Pública (2016). Protocolo de actuación en situaciones de violencia física, psicológica, sexual, acoso y hostigamiento sexual. San José, Costa Rica.</p> <p>Ministerio de Educación Pública (2017). Manual para la prevención y atención de conflictos en las instituciones educativas públicas.</p> <p>Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2010). Sector Público Costarricense y su organización. San José, Costa Rica.</p> <p>Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2014) Compendio de Criterios Jurídico-Laborales 1999-2014.</p> <p>Fundación del Servicio Exterior para la Paz y la Democracia. San José, Costa Rica.</p>	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Poder Judicial (2014). Principios desarrollados en la Jurisprudencia Constitucional. Departamento de Artes Gráficas, San José, Costa Rica.</p> <p>Procuraduría General de la República (2006). Manual de Procedimiento Administrativo. San José, Costa Rica.</p> <p>Vargas, E. (2016). El debido proceso y el derecho de defensa en el ámbito educativo. Revista SEP, 14 (2), p.p. 38-48.</p>	
Administración (física, financiera, presupuesto, recursos humanos)	3	Teoría de la administración de la educación	<p>Bateman, T. S y Snell, S. (2009). Administración: liderazgo y colaboración en un mundo competitivo. (8ª ed.) México: McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.</p> <p>Casares, A.D. (2000). Líderes y educadores: el maestro, creador de una nueva sociedad. México: Editorial de la Universidad del Valle.</p> <p>Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. (7ª ed.) Colombia: McGraw-Hill Interamericana.</p> <p>Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. (2ª ed.) México: McGraw-Hill Interamericana.</p> <p>Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. (9ª ed.) México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.</p> <p>Gairín, J. y Darder, P. (2001). Organización de centros educativos. Aspectos básicos. Barcelona: CISSPRAXIS, S.A.</p> <p>Garbanzo, G. y Orozco, V.H. (2007). Desafíos del sistema educativo costarricense: un nuevo paradigma de la administración de la educación. Revista Educación 31(2), 95-110.</p>	25%

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Garbanzo, G. y Orozco, V.H. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. <i>Revista Educación</i> 34(1), 15-29.</p> <p>George, C. y Álvarez, L. (2005). <i>Historia del pensamiento administrativo</i>. (2ª ed.) México: Pearson Educación.</p> <p>Heillriegel, D., Jackson, S., Slocum, J. (2005). <i>Administración: un enfoque basado con competencias</i>. (10ª ed.) Buenos Aires, Argentina: Editorial Thomson</p> <p>Jiménez, W. (2003). <i>Evolución del pensamiento administrativo en la educación costarricense</i>. (2ª ed.) San José, Costa Rica: EUNED.</p> <p>Martín-Moreno, Q. (2007). <i>Organización y dirección de centros educativos innovadores</i>. El Centro Educativo Versátil. España: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.</p> <p>Robbins, P. S. (2000). <i>Administración</i>. (6ª ed.) México: Editorial Pearson Educación.</p> <p>Salas, F. (2003). La administración educativa y su fundamentación epistemológica. <i>Revista Educación</i> 27(1), 9-16.</p> <p>Varona, F. (2003). <i>Teoría apreciativa y comunicación empresarial</i>. Recuperado de: http://appreciativeinquiry.case.edu/uploads/TACOR%2020033.pdf</p>	
		Gestión colaborativa en las organizaciones educativas	<p>Alfiz, I. (1997). <i>El proyecto educativo institucional. Propuestas para un diseño colectivo</i>. Buenos Aires, Argentina: Editorial: Aique.</p> <p>Arroyo, M. y Villasuso, J.M. Editores. (2005). <i>Dimensiones de la educación en Costa Rica</i>. San José, Costa Rica: CEDAL.</p>	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Blase, J. y Kirby, P. (2013). Estrategias para una dirección escolar eficaz. Cómo motivar, inspirar y liderar a los profesores. Madrid, España: NARCEA, S.A. de Ediciones.</p> <p>Consejo Superior de Educación. (2017). Política educativa - La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad. San José, Costa Rica</p> <p>Consejo Superior de Educación. (2008). El centro educativo de calidad como eje de la educación costarricense. San José, Costa Rica.</p> <p>Dengo, M.E. (2011). Educación costarricense. San José, Costa Rica: EUNED.</p> <p>Delors, J. (1997). “El personal docente en busca de nuevas perspectivas” En: Delors, J. (coord.) (1997). La educación encierra un tesoro. México: Ediciones UNESCO. Capítulo 7, 155-171.</p> <p>Dessler, G. (2009). Administración de recursos humanos. México: Prentice Hall.</p> <p>Gairín, J. y Darder, P. (2001). Organización de centros educativos. Aspectos básicos. Barcelona: CISSPRAXIS, S.A.</p> <p>Gairín, J. (2012). Gestionar la complejidad de los centros educativos actuales, 151-162. Recuperado de: https://studylib.es/doc/4805938/gestionar-la-complejidad-de-los-centros-educativos-actuales</p> <p>Garbanzo, G. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. Revista Educación 34(1), 15-29. Recuperado de: https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/download/495/495/</p> <p>Garbanzo, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. Revista Educación</p>	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>40(1), 67-87. Recuperado de: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44043204005 García, N, Rojas, M. y Campos, N. (2002). La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas. San José, Costa Rica: Editorial de la Universidad de Costa Rica. Jiménez, K. (2009). Propuesta estratégica y metodológica para la gestión en el trabajo colaborativo. Revista Educación 33(2), 95-107. Recuperado de: https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/download/507/519/ Jiménez, W. (2003). Evolución del pensamiento administrativo en la educación costarricense. San José, Costa Rica: EUNED. Robbins, S. (2013). Comportamiento organizacional. 13a ed. México: Pearson Educación. UNESCO. (2004). Directores en acción. Módulos de formación en competencias para la gestión escolar en contextos de pobreza. Buenos Aires. Argentina.</p>	
		Gestión de recursos humanos en educación	<p>Alles Martha. (2003). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Cuarta Edición, México. Ediciones Granica. S.A. Arroyo Valenciano, Juan Antonio. Et al (2001) Supervisión y Evaluación Educativa. San José, Costa Rica. Ministerio de Educación Pública de Costa Rica. Centro Nacional de Didáctica. Arroyo Valenciano, Juan Antonio. (2007) Gestión Estratégica de Personal en las Organizaciones Educativas. San José, Costa Rica. Editorial Universidad de Costa Rica. (Texto Base del Curso)</p>	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Arroyo Valenciano, Juan Antonio. (2008) Incidencia de los indicadores en la calidad de la Educación. San José, Costa Rica. Editorial Universidad de Costa Rica.</p> <p>Bolaños González, Jimmy. (2000) Derecho disciplinario de la función pública. San José, Costa Rica. Editorial Investigaciones Jurídicas.</p> <p>Bolaños González, Jimmy. (2000) Estatuto del Servicio Civil y su Reglamento, comentado con jurisprudencia y legislación conexas. San José, Costa Rica. Editorial Investigaciones Jurídicas</p> <p>Chiavenato, Idalberto (2017) Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. Décima Edición. México Editorial Mc Graw Hill.</p> <p>Dessler, Gary (2007) Administración de Personal. Sexta Edición. México. Editorial Prentice Hall.</p> <p>Fernández L, Javier. (2005) Gestión por competencias. Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos. Madrid, España. PEARSON EDUCACION S.A.</p> <p>Dessler, Gary y Varela Juarez Ricardo (2017) Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano. Sexta Edición. México. Editorial Pearson Educación.</p> <p>Fernández L, Javier. (2005) Gestión por competencias. Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos. Madrid, España. PEARSON EDUCACION S.A.</p> <p>Gairín, Joaquín y Vidal, Pere (2001) Organización de centros educativos. Aspectos básicos. Barcelona, España. CISSPRAXIS S.A.</p>	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Gento Palacios, Samuel. Coordinador. (1999) Gestión y Supervisión de Centros Educativos. San José, Costa Rica. EUNED.</p> <p>Gómez, Luis. (1998) Gestión de Recursos Humanos. Primera Reimpresión. España. Editorial Prentice Hall.</p> <p>Rey, Roberto y Juana Santa María. (2004). Transformar la educación en un contrato de calidad. Barcelona, España. CISSPRAXIS S.A.</p> <p>Miranda Martín, Enrique. La supervisión escolar y el cambio educativo. Un modelo de supervisión para la transformación, desarrollo y mejora de los centros. En Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado, 6 (1-2), 2002 1 http://www.ugr.es/~recfpro/rev61ART5.pdf.</p> <p>Mondey, Noe (2007) Administración de Recursos Humanos. Sexta Edición. México. Editorial Prentice Hall.</p> <p>Ruz, Miguel Ángel y otros. (2006) Experiencias Internacionales de Supervisión Escolar. Sistematización y análisis comparado. Chile. Imprenta: Atenas Ltda.</p> <p>OIT. (2005) Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos: educación, formación y aprendizaje permanente.</p> <p>William B. Werther, Jr. Davis Keith. (2005). Administración de Personal y Recurso Humano. Quinta Edición. México Editorial Mc.Graw Hill.</p>	
Educación / pedagogía	2	Fundamentos epistemológicos de la educación costarricense	<p>Camacho, L y Watson, H. (2010). La educación tradicional de la comunidad cabécar de Chirripó: algunas consideraciones. Revista Intersedes, XI, 20, pp.137-153. Recuperado de kerwa.ucr.ac.cr</p>	16.66%

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Centro de Investigaciones Económicas y Políticas de Acción Comunitaria (2004). Cuaderno N.1: La crítica epistemológica del análisis de coyuntura. México: CIEPAC.</p> <p>Chiavenato, I. (1995). Introducción a la Teoría General de la Administración. Colombia: McGraw-Hill.</p> <p>Fernández, E. y Gutiérrez, J. (2014). Releyendo la metodología de la Investigación--Acción Participativa (IAP). Pedagogía de las ausencias, Pedagogía de la traducción y Pedagogía de la articulación. Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 17, 1, pp. 73- 85.</p> <p>Flora, E (2002). Epistemología, Educación y Tecnología Educativa. Revista Educación, 26,1, pp. 9 -18.</p> <p>Flores, E., Montoya, J. y Suárez, D. (2009). Investigación-acción participativa en la educación latinoamericana: Un mapa de otra parte del mundo. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 14, 40, pp. 289-308.</p> <p>Garbanzo, M y Orozco, V. (2008). Desafíos del sistema educativo costarricense: un nuevo paradigma de la administración de la educación. Revista de Educación, Vol. 31,N.pp. 95 – 110. Recuperado de Kerwa.ucr.ac.cr</p> <p>Germana, C. (2010). Una epistemología otra: El proyecto de Aníbal Quijano. Revista Nómadas, 32, pp. 211 -220.</p> <p>Hernández, G (1998). Paradigmas en Psicología de la educación. México: Paidós</p> <p>Huaylupo, J. (2009). Sociedad, organización y poder. El liderazgo: Una visión epistemológica predominantemente individualista. ICAP, Revista</p>	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Centroamericana de administración pública, N. 56 -57, pp. 99 -121. Recuperado de Redalyc.com</p> <p>Lamounier, A. (2009). La enseñanza del cosmos: la experiencia de los maestros bribri y cabécares. Revista Intercambio, 6,7, pp. 31 -54. Recuperado de Kerwa.ucr.ac.cr</p> <p>Najmannovich, D y Lucano, M. (2008). Epistemología para principiantes. Buenos Aires: Era Naciente.</p> <p>Ordoñez, J (2006). Introducción a la Pedagogía. Costa Rica: EUNED.</p> <p>Jiménez, W. (2000). Evolución del pensamiento administrativo en la educación costarricense. San José, Costa Rica: EUNED.</p> <p>Riestra, M. (1998). Fundamentos filosóficos de la Educación. 2ed. San Juan Puerto Rico: Universidad de Puerto Rico.</p> <p>Reale, G y Antiseri, D. (2005). Historia del pensamiento Filosófico y Científico. Tomo 2 Del Humanismo a Kant . 3 ed. Barcelona: Herder</p> <p>Reale, G y Antiseri, D. (2005). Historia del pensamiento Filosófico y Científico. Tomo 3 Del Romanticismo hasta hoy. 3 ed. Barcelona: Herder.</p> <p>Osborne, R y Edney, R. (1996) Filosofía para principiantes. Tomo I y II. Buenos Aires : Era Naciente.</p> <p>Zamudio, José Gabriel. (2012) Epistemología y Educación. Red Tercer Milenio Dossier. (2013). La estructura de las revoluciones científicas: medio siglo de debates. Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad. Vol. 8, N. 22, pp. 89 – 191. Recuperado de Redalyc.com</p> <p>Leis, Raúl (1989). El arco y la flecha. Costa Rica: Alforja.</p>	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Lowy, Michael (1982). Objetividad y Punto de Vista de Clase en las ciencias sociales. En sobre el método marxista. Barcelona: Grijalbo.</p> <p>Lyon, David (1996). Postmodernidad. Madrid: Alianza Editorial</p>	
		<p>Entornos educativos en sociedades complejas</p>	<p>Aguerrondo, Inés (2009) Conocimiento complejo y competencias educativas. UNESCO, Ginebra, Suiza.</p> <p>Aguerrondo, Inés (2010). Retos de la calidad de la educación: perspectivas Latinoamericanas. Buenos Aires: Fundación Compromiso: IIFE-Unesco</p> <p>Barberousse, Paulette (2008). Fundamentos teóricos del pensamiento complejo de Edgar Morin. Revista Educare Vol. XII, Nº 2, 95-113, ISSN: 1409-42-58, 2008</p> <p>Bolivar Antonio (2010). La lógica del compromiso del profesorado y la responsabilidad del centro escolar. Una revisión actual. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Vol. 4, número 2e. http://redalyc.uaemex.mx</p> <p>CONARE (2019) Informe estado de la educación No.7. San José: Consejo Nacional de Rectores.</p> <p>Flores Marín Mónica y Guisepe Vanoni (2016) Competencias directivas requeridas por los CEO ante la complejidad de las organizaciones del siglo XXI.</p> <p>Gairín Sallán, Joaquín (2010) Gestionar la complejidad de los centros educativos actuales. Universidad Autónoma de Barcelona.</p> <p>Gairín Sallán, Joaquín (2000) Cambio de cultura y organizaciones que aprenden. Universidad Autónoma de Barcelona</p> <p>García Garnica Marina(2018). Prácticas Eficaces de Liderazgo Dirigidas a Apoyar la Calidad Docente en los CEIP Públicos de Andalucía. La Percepción de</p>	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Directivos y Maestros . REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 2018, 16(3), 139-156. https://doi.org/10.15366/reice2018.16.3.008 González García Gustavo, Ilich Silva-Peña, Carmen Sepúlveda Parra (2016). Desafíos investigativos en la formación inicial de directivos. Revista Iberoamericana de Educación, vol. 70 (2016). G. Muñoz, J. Amenábar y M. J. Valdebenito(2019). Formación de Directivos Escolares en Chile: Situación Actual, Evolución y Desafíos de su Oferta. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 2019, 17(2), 43-65. https://doi.org/10.15366/reice2019.17.2.003 Iranzo-García, M. Camarero-Figuerola, C. Barrios-Arós, J. M. Tierno-García y S. GilabertMedina 2018. ¿Qué Opinan los Maestros sobre las Competencias de Liderazgo Escolar y sobre su Formación Inicial?. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 2018, 16(3), 29-48. https://doi.org/10.15366/reice2018.16.3.002 Lopes Maria AS LIDERANÇAS NA GESTÃO DE BOAS ESCOLAS: NO CONTEXTO DAS POLÍTICAS EDUCATIVAS EUROPEIAS. Revista Iberoamericana de Educación, vol. 70 (2016), pp. 145-160 - OEI/CAEU145 145MONOGRÁFICO / MONOGRÁFICOrecibido / recebedo: 21/12/15; aceptado / aceite: 16/10/15 Murillo Javier y Gabriela Krichesky (2011). El proceso de cambio escolar. Una guía para impulsar y sostener la mejora de las escuelas. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (2012) - Volumen 10, Número 1</p>	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Murillo Javier y Krichesky Gabriela (2013). Mejora de la Escuela: Medio siglo de lecciones aprendidas. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (2013) Volumen 13, Número 1.</p> <p>Parra, R. Richard (2017). Gestión del clima social escolar desde el liderazgo educativo. Revista Ibero-americana de Educação [(2017), vol. 74, núm. 1.</p> <p>Pereira, José Miguel(2010). Consideraciones básicas del pensamiento complejo de Edgar Morín en la Educación. Revista Electrónica@ Educare Vol. XIV, Nº 1, [67-75], ISSN: 1409-42-58, Enero-Junio 2010</p> <p>Quintana-Torres, Y. E. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. Educación y Educadores, 21(2), 259-281. doi: 10.5294/edu.2018.21.2.5</p> <p>Rivas, Axel (2015). América Latina después de PISA : lecciones aprendidas de la educación en siete países 2000-2015 . - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Fundación CIPPEC.</p> <p>Serna Edgar y Alexei Serna(2017) Complejidad y Pensamiento Complejo para innovar los procesos formativos en ingeniería. Facultad de Ciencias Básicas e Ingeniería Corporación Universitaria Remington VOLUMEN 14 - NÚMERO 1 - AÑO 2017</p> <p>Poornima Luthra (2020) Una ocasión para reinventar la escuela. UNESCO. EN http://es.unesco.org/courier/subscribe.</p> <p>Rapopport Soledad, Rodríguez María Sol y María Bressanello (2020). Enseñar en tiempos de COVID-19. Una guía teórico práctica para docentes. UNESCO</p>	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>UNESCO 2020. Qué se espera que aprendan los estudiantes de América Latina y El Caribe? Análisis Curricular del estudio Regional Comparativo y Explicativo. OREALC/UNESCO Santiago.</p> <p>UNESCO (2014). Liderazgo Escolar en América Latina y El Caribe: Un estado del arte en base a ocho sistemas escolares de la región. Santiago; OREALC/UNESCO.</p> <p>Vaillant Denise (2012). Directores, capacidades y liderazgo educativo. Revista La gestión, desafío crítico para la calidad y la equidad educativa Red AGE, p. p 51-67</p> <p>Weinstein José, Macarena Hernández y Carolina Cuéllar Joseph Flessa(2015). Liderazgo escolar en América Latina y El Caribe. Experiencias innovadoras DE formación de directivos escolares en la región. OREALC/UNESCO Santiago</p>	
Evaluación	1	Planificación y evaluación estratégica de la educación	<p>Aguerrondo, Inés; Xifra, Susana (2006). La Escuela del Futuro I: Cómo piensan las escuelas que innovan (4ta ed.). Buenos Aires, Argentina: Papers Editores.</p> <p>Aguerrondo, Inés y otros (2006). La Escuela del Futuro I: Cómo planifican las escuelas que innovan (4ta ed.). Buenos Aires, Argentina: Papers Editores.</p> <p>Arellano, David (2004). Gestión estratégica para el sector público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional. México: Fondo de Cultura Económica.</p> <p>Arroyo, Juan A. (2011). Gestión estratégica de las organizaciones. San José, Costa Rica: Editorial Universidad de Costa Rica.</p> <p>Carbajosa, Diana (2011). “Debate desde paradigmas en la evaluación educativa”. Revista Perfiles Educativos, IISUE-UNAM, Vol. XXXIII,núm. 132, pp. 183-192. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=s0185-26982011000200011&script=sci_arttext</p>	8.33%

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Costa Rica. Ministerio de Educación Pública (2012). La calidad en los centros educativos costarricenses. Algunas reflexiones. 1. Ed. San José, C.R.: Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad.</p> <p>Costa Rica. Ministerio de Educación Pública (2013). Hacia auditorías de calidad. 1. Ed. San José, C.R.: Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad. Costa Rica. Ministerio de Educación Pública (2013). Modelo de evaluación de la calidad de la educación (MECEC). 2. Ed. San José, C.R.: Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad.</p> <p>Costa Rica. Ministerio de Educación Pública (2013). Guía para la implementación del Modelo de evaluación de la calidad de la educación costarricense. 2. Ed. San José, C.R.: Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad.</p> <p>Costa Rica. Ministerio de Educación Pública (2015). Plan de mejoramiento en el modelo. 2. Ed. San José, C.R.: Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad.</p> <p>Costa Rica. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública del Bicentenario 2019-2022: Capítulo IV: Áreas Estratégicas de Articulación Presidencial: 5. Educación para el Desarrollo Sostenible y la Convivencia, pp. 263-277. Capítulo V: Seguimiento y Evaluación, pp. 315-326.</p> <p>Gento, Samuel (Coord.) (2008). Gestión y supervisión de centro educativos. San José, C.R.: EUNED.</p> <p>Kast, Freemont y Rosenzweig, James (1985). Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias. 4o ed. Esp. México: Libros McGraw-Hill de México, S.A.</p>	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Murillo, Javier y Román, Marcela (2010). “Retos en la evaluación de la calidad de la educación en América Latina”. Revista Iberoamericana de Educación. No 53 (2010), pp. 97-120. Recuperado de: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3689829</p> <p>Noriega, Juan; Muñoz, Alberto (1999). Indicadores de evaluación del centro docente. Colección Guía Escolar. Madrid: Editorial Escuela Española, S.A.</p> <p>Ruiz, José Ma. (2004). Cómo hacer una evaluación de centros educativos. 3a ed. Madrid: Narcea, S.A. de Ediciones.</p> <p>Venegas Jiménez, Pedro (2019). Planificación de la educación: Reingeniería en la gestión del centro educativo hacia el desarrollo social. San José, C.R.: EUNED.</p> <p>Ander-Egg, Ezequiel (1991). La planificación. Adaptación del texto “Introducción a la Planificación”, Ezequiel Ander Egg- Siglo XXI. Recuperado de: http://www.ipap.sg.gba.gov.ar/ml_altadirec/agen/mod5/2.doc</p> <p>Barbosa y Guimaraes. (2013). Proyectos educativos y sociales: planificación, gestión y evaluación. Madrid, España: Editorial Narcea.</p> <p>Brenes, L. (2008). Dirección estratégica para organizaciones inteligentes. San José, Costa Rica: EUNED.</p> <p>Costa Rica. Ministerio de Educación Pública (2012). Glosario de la calidad de la Educación. 1 Ed. San José Costa Rica. Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad.</p> <p>Costa Rica. Ministerio de Educación Pública (2016). Guía para elaborar el plan anual de trabajo del centro educativo. --1. Ed. San José, C.R.: Viceministerio de</p>	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Planificación Institucional y Coordinación Regional. Comisión Interdepartamental del Plan Anual de Trabajo.</p> <p>Fallas Víctor y Herrera Vilma. (2009). Evaluación e implementación de un sistema de calidad en instituciones educativas. San José, Costa Rica: EUNED.</p> <p>García, Benilde (s.f.). “Modelos teóricos e indicadores de evaluación educativa”. Revista Sinéctica 35. www.sinectica.iteso.mx. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/pdf/sine/n35/n35a5.pdf</p> <p>González Soto Ángel Pio. (2011) Evaluación para la mejora de los centros docentes. Madrid: Wolters Kluwer España S.A.</p> <p>Mora, Ana Isabel (2004). “La evaluación educativa: concepto, períodos y modelos”. Revista Actualidades Investigativas en Educación, Volumen 4, Número 2, Año 2. Recuperado de: http://revista.inie.ucr.ac.cr/index.php/aie/article/view/60</p>	
Estadística	0			0%
Investigación	2	Investigación en administración de la educación I	<p>American Psychological Association. (2010). Manual de publicaciones. Washington, USA: El Manual Moderno.</p> <p>Alvarez, J. (2005). Como hacer investigación cualitativa, fundamentos y metodología. Paidós Educador. México.</p> <p>Baptista, Fernández y Hernández. (2010). Metodología de la investigación. 5ta edición. McGrawHill / Interamericana Editores. México.</p> <p>Baptista, Fernández y Hernández. (2014). Metodología de la investigación. 6ta edición. McGrawHill / Interamericana Editores. México.</p>	16.66%

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Bisquerra, R. (2004). Metodología de la investigación educativa. Editorial La Muralla S.A.</p> <p>Campos, J. (2005). Como hacer un trabajo final de graduación. Lineamientos para la escuela de ciencias de la Educación. Editorial EUNED. Costa Rica.</p> <p>Cea, M. (2001). Metodología cuantitativa, estrategias y técnicas de investigación social. Editorial Síntesis S.A. Madrid, España.</p> <p>Gurdian, A. (2010). El paradigma cualitativo en la investigación socio-educativa. Editorial UCR. Costa Rica.</p> <p>McMillan, Schumacher. (2005). Investigación educativa. 5ta edición. PEARSON EDUCATION, España.</p> <p>Ramirez, C. (2011). Como diseñar una investigación académica. Editorial Montes de María Editores. Heredia, Costa Rica.</p> <p>Rivera, P. Marco teórico, elemento fundamental en el proceso de investigación científica. Recuperado de: http://bivir.uacj.mx/reserva/documentos/rva200334.pdf</p> <p>Sandín, M. (2003). Investigación cualitativa en educación, fundamentos y tradiciones. McGrawHill. España.</p> <p>Villalobos Zamora, L. (2017). Enfoques y diseños de investigación social: cuantitativos, cualitativos y mixtos. EUNED. Costa Rica.</p>	
		Investigación en la administración de la educación II	Ramírez, J. (2011). Cómo diseñar una investigación académica. Costa Rica: Montes de María Editores.	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Hernández, Roberto. Fernández, Carlos y Baptista, Pilar. (2014). Metodología de la Investigación. 6^a</p> <p>Ander-Egg, E. (1996) Técnicas de investigación social. El Ateneo. Madrid.</p> <p>Barrantes Echavarría, Rodrigo. (2000). Investigación: Un Camino al Conocimiento. Un Enfoque Cuantitativo y Cualitativo. 2a edición. EUNED. San José, Costa Rica.</p> <p>Benno Sander (1996) Gestión Educativa en América Latina. Editorial Troquel, Buenos Aires Argentina.</p> <p>Bohm, D. y Peat, F.D. (1998) Ciencia, Orden y Creatividad. Kairós. Barcelona.</p> <p>Buendía, L. y Colás, P. (1998) Métodos de Investigación en Psicopedagogía. España: Editorial Mc. Graw Hill.</p> <p>Dengo. M. (2005) Educación Costarricense. Editorial EUNED, San José. C.R.</p> <p>Lerma, H.D. (2004) Metodología de la investigación: Propuesta, anteproyecto y proyecto. Colombia: Editorial Ecoe Ediciones.</p> <p>Méndez A., C. (2004) Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Colombia: Editorial Mc. Graw Hill.</p> <p>Pizarro, N. (1998) Tratado de metodología de las ciencias sociales. S.XXI. Madrid. Edición. Mc Graw Hill. México: D.F.</p>	
Legislación	0			0%
Tecnología /informática	0			0%

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
Seminarios, tesis, proyecto de graduación	1	Práctica profesional	<p>Alles, M. (2004). Dirección estratégica del recurso humano. Gestión por competencias. Argentina: Editorial Granica.</p> <p>Ander-Egg, E. (2001). Los desafíos de la educación en el Siglo XXI. Argentina: Homo Sapiens Ediciones.</p> <p>Blanchard, K. (2005). El Secreto: lo que los grandes líderes saben... y hacen! Colombia: Editorial Norma.</p> <p>Blejmar, B. (2005). Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Argentina: Novedades Educativas.</p> <p>Brenes B., L. (2004). Dirección estratégica para organizaciones inteligentes. San José, Costa Rica: EUNED.</p> <p>Cardona, P. y García-Lombardía, P. (2005). Cómo desarrollar las competencias de liderazgo. España: EUNSA.</p> <p>Consejo Superior de Educación. (2008). El centro educativo de calidad como eje de la educación costarricense. San José, Costa Rica: Ministerio de Educación Pública.</p> <p>C.R. (2000). Ley General de Administración Pública. San José, Costa Rica: EDITEC.</p> <p>C.R. (2002). Ley General de Control Interno. San José, Costa Rica: Imprenta Nacional.</p> <p>C.R. (2003). Reglamento General de Juntas de Educación y Juntas Administrativas. San José, Costa Rica: Imprenta Nacional.</p> <p>Davis, K. y Newstrom, J. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw Hill.</p>	8.33%

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Garbanzo,G.,Orozco, V.H. (2007). Desafíos del sistema educativo costarricense: un nuevo paradigma de la administración de la educación. Revista Educación, 31 (2), 95-110. Recuperado en: http://www.latindex.ucr.ac.cr/educacion-31-2/06-GARBANZO.pdf</p> <p>Garbanzo V., G. y Orozco D., V.H. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. Revista Educación, 34 (1) 2010, pp. 15-29. Recuperado en: http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/440/44013961001.pdf</p> <p>García,N., Rojas,M. y Campos,N., (2002). La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas. San José, Costa Rica: Editorial UCR.</p> <p>Gvritz, S. y Podestá, M.E. (2007). Mejorar la gestión directiva en la escuela. Argentina: Granica.</p> <p>Hernández S.; Fernández C. y Baptista L, P. (2010). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.</p> <p>Jabif, L. (2004). Módulos de formación en competencias para gestión escolar. Argentina: UNESCO.</p> <p>Jabif, L. (2009). Formación en competencias para la gestión escolar en contextos de pobreza. San José, Costa Rica: Ministerio de Educación Pública.</p> <p>Lindner, K. (2006). Momentos decisivos. Aprenda a tomar las decisiones correctas para alcanzar sus objetivos profesionales y personales. Barcelona: Gestión 2000.</p> <p>Lepeley, M. T. (2001). Gestión y calidad en educación. Santiago, Chile: McGraw Hill.</p>	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>López, A. (2007). 14 ideas Clave. El trabajo en equipo del profesorado. España: Editorial GRAO.</p> <p>Madriral T., B. (2009). Habilidades directivas. México: Mc Graw Hill.</p> <p>Martínez, E. (2001) Gestión de instituciones educativas inteligentes. Madrid, España: Mc Graw Hill.</p> <p>Martín-Moreno C., Q. (2007). Organización y dirección de centros educativos innovadores: el centro educativo versátil. España: Mc Graw Hill.</p> <p>Navaridas, F.; González, L. y Fernández, R. (2010). La excelencia en los centros educativos. España: Editorial CCS.</p> <p>Pérez, J., R.; López R., F.; Peralta, M.D. y Municio, P. (2001). Hacia una educación de calidad: Gestión, instrumentos y evaluación. Madrid, España: NARCEA.S.A.</p> <p>Pozner, P. (2008). El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Argentina: Aique Grupo Editor.</p> <p>Romero, C. (2009). Hacer de una escuela una buena escuela: evaluación y mejora de la gestión escolar. Argentina: Aique Grupo Editor.</p> <p>Ruiz, J. M. (2007). Cómo hacer una evaluación de un centro educativo. Madrid, España: NARCEA.</p> <p>Sanborn, M. (2005). El factor Fred. Lecciones para el trabajo y la vida. Colombia: Editorial Norma.</p> <p>Thomas, M.; Miles, G. y Fisk, P. (2007). El directivo perfecto. Una guía para conseguir los mejores resultados. España: Gestión 2000.</p> <p>Whetten, D. y Cameron, K. (2011). Desarrollo de habilidades directivas. México: Pearson Prentice Hall.</p>	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Vargas, A.; Orozco, V. y Martínez, C. (2000). Liderazgo, relaciones de poder y resolución de conflictos en instituciones educativas. San José, Costa Rica: MEP-PRONDAE.</p> <p>Vargas J., I. (2009). Papel del director en los procesos de gestión curricular y pedagógica. San José, Costa Rica: Ministerio de Educación Pública.</p> <p>Velasco, A. (2002). La gestión en las organizaciones educativas. Revista Sinéctica 20, enero-junio 2002, pp. 93-99.</p> <p>Venegas, P., (2000). Principios, fuentes y referencias de la administración educativa moderna. San José, Costa Rica: MEP-PRONDAE.</p> <p>Zeledón, M. (2001). Los valores dentro de una gestión directiva eficaz. San José, Costa Rica: Editorial de la Universidad de Costa Rica.</p>	

Cuadro 3

Revisión de planes y programas de curso de la licenciatura en Administración Educativa de la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA).

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
Liderazgo	1	Liderazgo académico	<p>Beckhard, R (2000). Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación. Grupo editorial, México.</p> <p>Bolívar, Botía. (2010). ¿Cómo un liderazgo Pedagógico y Distribuido Mejora los logros Académicos? Revisión de la Investigación y Propuesta. Magis. Revista Internacional de Investigación, 3(5), 79-106.</p> <p>Caruso, D. (2005). El Directivo Emocionalmente Inteligente. Madrid, Algaba</p> <p>Cooper, R y Sawaf, A. (1998) La Inteligencia Emocional, Aplicada al Liderazgo y a las Organizaciones. Colombia, Editorial Norma.</p> <p>Covey, S. (1997). El liderazgo centrado en principios. PAIDOS, España.</p> <p>Covey, S. (1997). 7 hábitos de la gente altamente efectiva. PAIDOS, España.</p> <p>Covey, S. (2012). La Tercera Alternativa. PAIDOS, México.</p> <p>Daft, Richard L. (2006) La Experiencia de Liderazgo. Cengage Learning Editores, S.A. Mexico.</p> <p>Dale, C. (2006). Descúbrase como Líder. Dale Carnegie & Associate, Inc. Buenos Aires.</p> <p>Farkas, C. (1997). Máximo Liderazgo. Buenos Aires. Editorial Atlantida.</p> <p>Gardner, H. (1995). Inteligencias Múltiples. La Teoría en la Práctica. Barcelona, Paidos.</p> <p>Hybells, B. (2002). Liderazgo Audaz. Estados Unidos. Editorial Vida.</p> <p>Lorenzo Manuel (2004). La Función del Liderazgo en la Función Escolar: Una Competencia Transversal. Enseñanza, 22, 2004, 193-211</p>	9.09%

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Maxwell, J. (2005). Líder de 360 °. Grupo Nelson, Nashville, Estados Unidos</p> <p>Norberg, K., Arlestig, H., & Angelle, P.S. (2014). Global conversations about social justice: The Swedish–US example. <i>Management in Education</i>, 28(3), 101-105</p> <p>Luissier, R. (2007). Liderazgo, teoría aplicación y desarrollo de habilidades. Thomson, México.</p> <p>Pozner, Pilar (2000). Desafíos de la Educación. Módulo 1: “Competencias para la profesionalización de la gestión educativa”. IIPE. Buenos Aires.</p> <p>Pozner, Pilar (2000). Gestión Educativa Estratégica. Módulo 2: “Competencias para la profesionalización de la gestión educativa”. IIPE. Buenos Aires.</p> <p>Pozner, Pilar (2000). Liderazgo. Módulo 3: “Competencias para la profesionalización de la gestión educativa”. IIPE. Buenos Aires.</p> <p>Pozner, Pilar (2000). Comunicación. Módulo 4: “Competencias para la profesionalización de la gestión educativa”. IIPE. Buenos Aires.</p> <p>Pozner, Pilar (2000). Delegación. Módulo 5: “Competencias para la profesionalización de la gestión educativa”. IIPE. Buenos Aires.</p> <p>Pozner, Pilar (2000). Negociación. Módulo 6: “Competencias para la profesionalización de la gestión educativa”. IIPE. Buenos Aires.</p> <p>Pozner, Pilar (2000). Resolución de problemas. Módulo 7: “Competencias para la profesionalización de la gestión educativa”. IIPE. Buenos Aires.</p> <p>Pozner, Pilar (2000). Anticipación. Módulo 8: “Competencias para la profesionalización de la gestión educativa”. IIPE. Buenos Aires.</p> <p>Pozner, Pilar (2000). Trabajo en equipo. Módulo 9: “Competencias para la profesionalización de la gestión educativa”. IIPE. Buenos Aires.</p>	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Roebuck, C. (2000). Liderazgo eficaz. BLUME. Barcelona, España.</p> <p>Schmelkes, Sylvia (2000) Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas, México.</p> <p>UNESCO (2004). Módulos de Formación en Competencias para la Gestión Escolar en Contextos de Pobreza: Liderazgo. UNESCO. Buenos Aires</p> <p>Vargas, I. (2007) Revista Educare/Universidad Nacional. Suplemento ISSN 1409-42-58 Artículo: El ejercicio del liderazgo y su relación con la inteligencia emocional en la Administración Educativa. EUNA, Heredia, C.R.</p> <p>Vargas, I. (2004) Número VII. Revista Educare/Universidad Nacional. Suplemento ISSN 1409-42-58 Artículo: La inteligencia emocional en las instituciones educativas. EUNA, Heredia, C.R.</p>	
Curriculum (administración curricular)	1	Gestión curricular	<p>Álvarez, M., Antúnez S. y otros. (2000). El proyecto educativo de la institución escolar. Barcelona, España. Editorial GRAÓ, de IRIF, S.L.</p> <p>Antúnez, S. (2007). El Proyecto Educativo de Centro. 13º reimp. Barcelona, España: Editorial GRAÓ, de IRIF, S.L.</p> <p>Bolaños B. Guillermo, Molina B. Zaida. (2008). Introducción al currículo. 23 reimp. De la 1 ed. San José, Costa Rica: Ed. EUNED.</p> <p>Braslavky, C., Acosta, F. y Jabif, L. (2004). Módulos de formación en competencias para la gestión en contextos de pobreza. Orientaciones conceptuales y didácticas y liderazgo. Buenos Aires: Argentina, IIPE-UNESCO</p> <p>Chen Q. Evelyn, Vargas J. Ileana. (2007). Administración de recursos institucionales en centros educativos. Heredia, Costa Rica: Ed. EUNA.</p> <p>Chiavenato, Idalberto. (1996). Administración de recursos humanos. México: McGraw-Hill.</p>	9.09%

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Chiavenato, Idalberto. (2001). Introducción a la Teoría General de la Administración (5ª. Ed.). México: McGraw-Hill.</p> <p>Dussel Inés. (2006). Estudio sobre gestión y desarrollo curricular en países de América Latina. UNESCO. Santiago de Chile.</p> <p>González, M., Venegas, P. y Madrigal, R. (2006). Proyecto hemisferio: Desarrollo de competencias en la gestión educativa. Organización de Estados Americanos, SUB REGIÓN- CENTROAMERICANA.</p> <p>Lépiz C.H. (1996). Administración de la Educación. San José, Costa Rica: Ed. EUNED.</p> <p>Masís Carlos E. (2003). Administración de instituciones o procesos educativos. San José, Costa Rica: Editorial EUNED.</p> <p>Programa Estado de la Nación en Desarrollo Sostenible. (2013). Cuarto Informe de la Educación/PEN. 4 ed. San José Costa Rica. Editorama.</p> <p>Pulido María Cristina. (1997). El Proyecto Educativo. Elementos para la construcción colectiva de una institución de calidad. Bogotá, Colombia. Cooperativa Editorial Magisterio.</p> <p>Ramos, R. (1999). El Proyecto de desarrollo institucional. Metodología para su formulación. Lima, Perú. RaddaBarnen (Save the children Suecia).</p> <p>Shigehisa Komatsu. (2002). Transition in the Japanese Curriculum: How is the curriculum of elementary and secondary schools in Japan determined? International Education Journal Vol 3, No 5.</p> <p>Torres, Santomé. (1996). El currículum oculto. Colección Pedagogía Hoy.</p> <p>Ugalde V. Jesús. (1994). Administración del currículum. San José, Costa Rica: Editorial EUNED.</p>	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			Venegas J. Pedro. (2007). Planificación Educativa: bases metodológicas para su desarrollo en el siglo XXI. 3 reimp. De la 1 ed. San José, Costa Rica: Ed. EUNED.	
Ética	0			0%
Administración (física, financiera, presupuesto, recursos humanos)	3	Administración de los recursos institucionales	<p>Arango, R. (setiembre 2016). La gerencia educativa de las instituciones desde un enfoque pedagógico. Yachana, 5(1), Yachana, 01, Vol.5(1).</p> <p>Arroyo, R. (2018). Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud (Segunda edición. ed., Ciencias empresariales. Administración). Bogotá, Colombia: ECOE.</p> <p>Bazarra, L. & Casanova, O. (2013). Directivos de escuelas inteligentes: ¿qué perfil y habilidades exige el futuro? (Biblioteca Innovación Educativa). Madrid]: Ediciones SM.</p> <p>Castillo, P., Puigdemívol Aguadé, I., & Antúnez Marcos, S. (2017). El liderazgo compartido como factor de sostenibilidad del proyecto de comunidades de aprendizajes. Estudios Pedagógicos (Valdivia), 43(1), 41-59.</p> <p>Chen, E., & Vargas, I. (2007). Administración de recursos institucionales en centros educativos (1.st ed.). Heredia, C.R.: EUNA.</p> <p>Gairín, S. J., & Mercader, J. C. (2018). Liderazgo y gestión del talento en las organizaciones. Recuperado de https://ebookcentral.proquest.com</p> <p>González, C. A. (2019). Desarrollo organizacional de la a la z. Recuperado de https://ebookcentral.proquest.com</p>	27.27%

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>González, M., & Olivares, S. (2014). Planeación e integración de los recursos humanos: Capital humano (2a. ed.). Recuperado de https://ebookcentral.proquest.com</p> <p>Harris, D., & West-Burnham, J. (2015). Diálogos sobre liderazgo educativo: Recursos e ideas prácticas para la escuela (Biblioteca Innovación educativa). España: Ediciones SM.</p> <p>Hernández, M., & Andrés, G (2018). La formación en Administración: Reflexiones para la construcción de un Modelo Educativo. <i>Universidad & Empresa</i>, 20(34), 9-52.</p> <p>Malone, H. J. (Ed.). (2017). El rumbo de la transformación educativa: Temas, retos globales y lecciones sobre la reforma estructural. Recuperado de https://ebookcentral.proquest.com</p> <p>Mariela, X., & Donoso, C. (2012). El director de escuela y su equipo directivo como actores centrales en una gestión de calidad: ¿mito o realidad? <i>Revista Histedbr On-line</i>, 11(41), 14-31.</p> <p>Medina, R. A., & Herrán, G. A. D. L. (Eds.). (2017). Nuevas perspectivas en la formación de profesores. Recuperado de https://ebookcentral.proquest.com</p>	
		Teorías de la administración educativa	<p>M. (2013). Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias. Ediciones Granica.</p> <p>Álvaro, G. M. V., & Domínguez, Z. (2016). Teorías contemporáneas de la organización y del management. Ecoe Ediciones.</p> <p>Amaru, Antonio César(2009),Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo. México: PEARSON EDUCACIÓN, México.</p> <p>Chiavenato, I., & Villamizar, G. (2002). Gestión del talento humano.</p>	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Chiavenato, Idalberto. (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración. Quinta edición. Editorial Mc Graw-Hill.México.</p> <p>Chiavenato, Idalberto. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. Sétima edición. Editorial Mc Graw-Hill.México.</p> <p>Chiavenato, I., & Sacristán, P. M. (2014). Introducción a la teoría general de la administración.</p> <p>Chiavenato, I. (2017). Fundamentos de Administração: Planejamento, Organização, Direção e Controle para Incrementar Competitividade e Sustentabilidade. Elsevier Brasil.</p> <p>Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). Planeación estratégica. McGraw-Hill Interamericana.</p> <p>Pérez, M. C. (2015). Administración educativa.</p> <p>Gento Palacios Samuel (2000) Gestión y supervisión de centros educativos. San José: EUNED.</p> <p>Hernández y Rodríguez, S. (2006). Introducción a la administración: Teoría general administrativa, origen, evolución y vanguardia. McGraw-Hill.</p> <p>Jiménez Castro, Wilburth. (2007). Evolución del pensamiento administrativo en la educación costarricense. San José: UNED.</p> <p>Lopez, S. C. G., & Flores, J. M. (2018). La teoría de la apreciación y su influencia en la cultura organizacional. Iberoamerican Business Journal, 2(1), 76-94.</p> <p>Montano, V. C., Vitoria, N. T., & Martínez, J. A. G. (2016). Tendencias y desafíos de la administración educativa costarricense: La génesis de un proyecto. Gestión de la educación, 6(2), 119-136.</p>	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			Solis, C. R. R., Ramírez, E. E. G., & Angulo, J. P. C. (2017). Gestión educativa y desarrollo social. Dominio de las Ciencias, 3(1), 378-390.	
		Gestión de proyectos para la transformación de centros educativos	<p>Noruega para el Desarrollo Internacional-NORAD (1994). El Enfoque del Marco Lógico: Manual para la Planificación de Proyectos con una Orientación hacia los Objetivos. Managua.</p> <p>Campo, A. (2012) Herramientas para directivos escolares II. Wolters Kluwer España, S.A.</p> <p>Costa, A., Cantos, E., Piedra-Santa, A., Vargas, V., & Cansan, A., (2004) Planificación, Monitoreo y Evaluación: Proyectos de desarrollo social y humano. S.J. C.R: Centro Cooperativo Sueco.</p> <p>Covey, S. (1997) Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. España. Paidós.</p> <p>Covey S. (2012). Resultados predecibles en tiempos impredecibles. Ediciones Culturales Paidós. S.A. México.</p> <p>Delgado, E (2003) Elaboración de Proyectos en Centros Infantiles. (3º Reimpresión) San José: EUNED.</p> <p>Fontaine, E., (2006) Evaluación Social de Proyectos: Concepto de Proyecto. PromonegocioS.net.</p> <p>Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano (2003). Indicadores, sistemas de Monitoreo y Evaluación. Serie: Con Voz Propia, volumen 5.</p> <p>Ministerio de Educación Pública-Foro Nacional de educación para todos. (2002) Orientaciones técnicas y metodológicas para la formulación de la propuesta del Plan Nacional de educación para todos. 2003-2015. San José, Costa Rica: MEP.</p>	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Pérez, G. (2002) Elaboración de proyectos sociales. Casos prácticos. Madrid Narcea, S.A.</p> <p>PND, Instituto Politécnico Nacional Secretaría General (2002). Metodología para el Análisis FODA. Dirección de Planeación Organización.</p> <p>Rojas M. y Medina L. Planeación Estratégica. Fundamentos y casos. Bogotá: Ediciones de la U, 2011.</p> <p>Sapag, N & Sapag, R (1985) Preparación y Evaluación de Proyectos. Colombia: McGraw-Hill.</p> <p>Venegas J. Pedro. (2007). Planificación Educativa: bases metodológicas para su desarrollo en el siglo XXI. 3 reimp. De la 1 ed. San José, Costa Rica: Ed. EUNED.</p>	
Educación / pedagogía	0			0%
Evaluación	1	Seminario de práctica y supervisión educativa	<p>Álvarez, M., Antúnez S. y otros. (2000). El proyecto educativo de la institución escolar. Barcelona, España. Editorial GRAÓ, de IRIF, S.L.</p> <p>Antúnez, S. (2007). El Proyecto Educativo de Centro. 13° reino. Barcelona, España: Editorial GRAÓ, de IRIF, S.L.</p> <p>Barquero, A. (2005). Administración de Recursos Humanos. San José. UNEDBennis, W. (1990). Cómo llegar a ser líder. Barcelona: Norma</p> <p>Brown, W.S. (1986). 13 errores fatales en que incurren los gerentes y como evitarlos. Barcelona: Norma.</p> <p>Caruso, D. (2005). El directivo emocionalmente inteligente. México, ALGABA Ediciones.</p>	9.09%

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Chen E, Vargas I. (2007) Administración de recursos institucionales en centros educativos. Costa Rica, EUNA</p> <p>Chiavenato Idalberto. 2003. Administración de Recurso Humanos. Colombia.Mc Grawll Hill Interamericana. S.A</p> <p>Chiavenato Idalberto. 2004. Comportamiento Organizacional México. Thomson EditoresS.A</p> <p>Cooper, R.K. y Sawart, A. (1998). La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Barcelona: Norma.</p> <p>Covey, S. 1997. Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. Barcelona. Paidós Plural.</p> <p>Covey, S.R. (2000). Liderazgo centrado en principios. New York: Simón & Schuster.</p> <p>D' Souza, A. (1998). Manual del Líder-3; el liderazgo efectivo. Santander: Editorial Sal Terree.</p> <p>Daft. (2006) La experiencia de Liderazgo. México: CENGAGE Learning.</p> <p>Delgado, E (2003) Elaboración de Proyectos en Centros Infantiles. (3º Reimpresión) San José: EUNED.</p> <p>Drurcker P. (2001). Dirección de instituciones sin fines de lucro. Argentina: Editorial El Ateneo.</p> <p>Gardner, H. (1995) Inteligencias Múltiples. La Teoría en la Práctica. Barcelona: Paidós.</p> <p>Hybells, B. (2002). Liderazgo Audaz. Estados Unidos. Editorial Vida.</p> <p>Jabif, I. 2004. Módulos de formación en competencias para la gestión escolar en contextos de pobreza. Buenos Aires: IIFE: UNESCO</p>	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
Estadística	0		<p>James, J. (1998). Habilidades de liderazgo para una nueva era. Barcelona: Paidós.</p> <p>Kouzes J y Posner B. (1999). El desafío del liderazgo: Cómo obtener permanentemente logros extraordinarios. Buenos Aires: Granica SA.</p> <p>Lafourcade, P. (1994) Evaluación Institucional. Costa rica: EUNED.</p> <p>Lepeley, M. (2001). Gestión y Calidad en Educación. Chile: McGraw Hill Interamericana de Chile Ltda.</p> <p>Lépiz, Carlos. 1996. La Administración y Planificación como procesos. Costa Rica. EUNED.</p> <p>Maxwell, J. (2003). El Mapa para Alcanzar el éxito. México: Editorial Caribe Inc.</p> <p>Maxwell, J. (2004). Piense para Obtener un Cambio. USA: Casa Creación.</p> <p>Nanus, B. (1994). Liderazgo visionario: Forjando nuevas realidades con grandes ideas. Barcelona: Granica.</p> <p>Potter, I. (2012). Social justice leader. School principal in UK: Semi-structured interview. Denver: UCEA. USA.</p> <p>Scott, W. (2001). El Poder del Pensamiento Positivo en las Empresas. Colombia: Norma.</p> <p>Senge, P., Ross, R., Smith, B.; Roberts, Ch. y Kleiner, A. (1998). La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir una organización abierta al aprendizaje. Barcelona: Gránica.</p> <p>Stuart, R. (1994) Descúbrase como Líder. Argentina. Editorial Sudamericana S.A.</p> <p>Unesco. (1998). La Educación Encierra un Tesoro. Ecuador: Boutique Creativa.</p>	0%

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
Investigación	2	Investigación educativa I	<p>Ander-Egg, E. (1980). Introducción a las técnicas de investigación social. (4^o edición). Buenos Aires, Argentina: Editorial Humanitas.</p> <p>Arellano G.J. (1990). Elementos de investigación. La investigación a través de un informe. (8^o reimpresión) San José, Costa Rica: EUNED</p> <p>Azofeifa, I.F. (2009). Guía para la investigación y desarrollo de un tema. San José, Costa Rica: Editorial UCR.</p> <p>Babbie, E. (2000). Fundamentos de la investigación social. Traducción del libro TheBasics of Social Research: México: International Thomson Editores.</p> <p>Best, J. (1972). Cómo investigar en educación. Madrid.: Editorial Morata.</p> <p>Bisquerra, R. (Coord.). (2014). Metodología de la investigación educativa. Madrid, España: Editorial La Muralla.</p> <p>Blanchelard, G. (2001). La formación del espíritu científico. Madrid: Siglo XXI.</p> <p>Bogdan, R y Taylor, S.J. (1986). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Argentina: Editorial Paidós Estudio.</p> <p>Brenes, A. (2000). Los trabajos Finales de Graduación. San José – Costa Rica: EUNED.</p> <p>Callejo, J. (2001). El grupo de discusión: introducción a una práctica de investigación. Barcelona: Editorial Ariel.</p> <p>Camacho, M. E. y Centro de Investigación y Docencia en Educación. (2014). Guía para la elaboración y presentación del trabajo final de graduación. Heredia, Costa Rica:</p> <p>Cardona, M.C. (2002). Introducción a los métodos de investigación en educación. Madrid, España: Editorial EOS.</p>	18.18%

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Cazau, P. (2000). Investigación pura aplicada y profesional. Buenos Aires: Rundinuskin Editor.</p> <p>Cerdas-Montano, V., Torres, N., y García-Martínez, J.A. (2016). Tendencias y desafíos de la Administración Educativa costarricense: la génesis de un proyecto. Revista Gestión de la Educación ol. 6, N° 2, [119-136]. Recuperado de http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu/article/view/25495/25784</p> <p>Creswell, J. W. (2009). Research Design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (3.ª ed.). Londres: Sage.</p> <p>Corbetta, P. (2007). Metodología y técnicas de investigación social. Madrid, España: Editorial Mc Graw Hill.</p> <p>Dobles, C. (1991). Elementos de investigación académica. San José: EUNED.</p> <p>Dobles, M y otros. (1998). La investigación en educación: Procesos, interacciones, construcciones. San José, Costa Rica: EUNED</p> <p>Elliott, J. (2000). La investigación-acción en educación. Madrid, España: Ediciones Morata, S.L.</p> <p>Fals, O. (1993). La investigación participativa y la intervención social. España.: Documentación social.</p> <p>Flick, U. (2004). Introducción a la investigación cualitativa. Traducido por Tomás del Amo. Madrid, España.: Ediciones Morata, S. L.</p> <p>Flores, L.E. y Pacheco, A.T. (2003). La investigación como proceso de construcción del conocimiento. Heredia, Costa Rica: EUNA.</p> <p>Galo de Lara, C.M. (2007). Introducción a la investigación cualitativa en educación. Guatemala: Piedra Santa Editorial.</p>	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>García, L. (2000). Problemas y diseños de investigación resueltos. Madrid: Dickinson.</p> <p>Gómez, M. (1998). Elementos de Estadística Descriptiva. San José – Costa Rica: EUNED.</p> <p>Gurdián, A. (2007). El Paradigma cualitativo en la investigación Socio-Educativa. San José, Costa Rica: Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana (CECC). Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI)</p> <p>Hernández, R., Fernández, C. y Babtista, P. (2010). Metodología de la investigación. México: Editorial Mc Graw Hill.</p> <p>King, G y otros. (2000). El diseño de la investigación social: la diferencia científica en los estudios cualitativos. Madrid: Alianza Editorial.</p> <p>Lerma González, H.D. (2004). Metodología de la investigación: Propuesta, anteproyecto y proyecto. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.</p> <p>Martín García, A.V.; Venegas Renauld, M.E. (2009). Investigación y formación. Teoría y práctica de la investigación educativa en la formación de educadores. Volumen II. San José, Costa Rica: Universidad de Salamanca: AECI: Universidad de Costa Rica.</p> <p>Mc Millan, J,H. y Schumacher, S. (2005). Investigación educativa. Una introducción conceptual. Traducido por Joaquín Sánchez B. Madrid: Editorial Pearson Educación, SA.</p> <p>Méndez, C.E. (2004). Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw Hill.</p> <p>Müller, M.V. (2000). Guía para la elaboración de tesis y consultorio gramatical. San José, Costa Rica: Editorial Universidad de Costa Rica.</p>	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Salazar, S.F. y Sánchez, M.C. (2009). Investigación y formación. Teoría y práctica de la investigación educativa en la formación de educadores. Volumen I. San José, Costa Rica: Universidad de Salamanca: AECI: Universidad de Costa Rica.</p> <p>Sandín, M.P. (2003). Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones. Madrid, España: Editorial Mc Graw Hill.</p> <p>Sandoval, C.A. (2002). Investigación cualitativa. Bogotá, Colombia: ARFO Editores e Impresos Ltda.</p>	
		Investigación educativa II	<p>Abarca, A., Alpizar, F., Sibaja, G., y Rojas, C. (2013). Técnicas cualitativas de investigación. UCR. Costa Rica</p> <p>Ander-Egg, E. (1980) Introducción a las técnicas de investigación social. (4° edición). Buenos Aires, Argentina: Editorial Humanitas.</p> <p>Arellano G.J. (1990). Elementos de investigación. La investigación a través de un informe. (8° reimpresión) San José, Costa Rica: EUNED</p> <p>Azofeifa, I.F. (2009). Guía para la investigación y desarrollo de un tema. San José, Costa Rica: Editorial UCR.</p> <p>Barrantes, R. (2000). Investigación: un camino al conocimiento. San José, Costa Rica: EUNED</p> <p>Babbie, E. (2000). Fundamentos de la investigación social. Traducción del libro The Basics of Social Research: México: International Thomson Editores.</p> <p>Best, J. (1972). Cómo investigar en educación. Madrid: Editorial Morata.</p> <p>Bisquerra, R. (Coord.). (2014). Metodología de la investigación educativa. Madrid, España: Editorial La Muralla.</p> <p>Blanchelard, G. (2001). La formación del espíritu científico. Madrid: Siglo XXI.</p>	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Bogdan, R y Taylor, S.J. (1986). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Argentina: Editorial Paidós Estudio.</p> <p>Brenes, A. (2000). Los trabajos Finales de Graduación. San José – Costa Rica: EUNED.</p> <p>Callejo, J. (2001). El grupo de discusión: introducción a una práctica de investigación. Barcelona: Editorial Ariel.</p> <p>Camacho, M. E. y Centro de Investigación y Docencia en Educación. (2014). Guía para la elaboración y presentación del trabajo final de graduación. Heredia, Costa Rica:</p> <p>Cardona, M.C. (2002). Introducción a los métodos de investigación en educación. Madrid, España: Editorial EOS.</p> <p>Cazau, P. (2000). Investigación pura aplicada y profesional. Buenos Aires: Rundinguskin Editor.</p> <p>Cerdas-Montano, V.; Torres, N. y García-Martínez, J.A. (2016). Tendencias y desafíos de la Administración Educativa costarricense: la génesis de un proyecto. Revista Gestión de la Educación. l. 6, N° 2, (119-136). DOI: http://dx.doi.org/10.15517/rge.v1i2.25495</p> <p>Cerdas-Montano, V, García-Martínez, J.A y Torres, N. (2017). Análisis de la gestión administrativa de centros educativos costarricenses: percepción del colectivo docente y la dirección. Ensayos Pedagógicos. Recuperado de http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/ensayospedagogicos/article/view/10101</p> <p>Creswell, J. W. (2009). Research Design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches(3.ª ed.). Londres: Sage.</p>	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Dobles, C. (1991). Elementos de investigación académica. San José: EUNED.</p> <p>Dobles, M. y otros. (1998). La investigación en educación: Procesos, interacciones, construcciones. San José, Costa Rica. : EUNED</p> <p>Elliott, J. (2000). La investigación-acción en educación. Madrid, España: Ediciones Morata, S.L.</p> <p>Etxebarria, J y Tejedor, J. (2005). Análisis descriptivo de datos en educación. Madrid. Editorial La Muralla.</p> <p>Fals, O. (1993). La investigación participativa y la intervención social. España.: Documentación social.</p> <p>Flick, U. (2004). Introducción a la investigación cualitativa. Traducido por Tomás del Amo. Madrid, España.: Ediciones Morata, S. L.</p> <p>Flores, L.E. y Pacheco, A.T. (2003). La investigación como proceso de construcción del conocimiento.Heredia, Costa Rica: EUNA.</p> <p>Galo de Lara, C.M. (2007). Introducción a la investigación cualitativa en educación. Guatemala: Piedra Santa Editorial.</p> <p>García-Martínez, J. A., Cerdas-Montano, V., & Torres-Vitoria, N. (2018). Gestión curricular en centros educativos costarricenses: Un análisis desde la percepción docente y la dirección. Revista Electrónica Educare (Educare Electronic Journal) EISSN, 22(1), 1-28.. Recuperado de http://revistas.una.ac.cr/index.php/EDUCARE/article/viewFile/8681/12229</p> <p>García, L. (2000). Problemas y diseños de investigación resueltos. Madrid: Dickinson.</p> <p>Gómez, M. (1998). Elementos de Estadística Descriptiva. San José – Costa Rica: EUNED.</p>	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Gurdián, A. (2007). El Paradigma cualitativo en la investigación Socio-Educativa. San José, Costa Rica: Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana (CECC). Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI)</p> <p>Hernández, R., Fernández, C. y Babtista, P. (2010). Metodología de la investigación. México: Editorial Mc Graw Hill.</p> <p>King, G y otros. (2000). El diseño de la investigación social: la diferencia científica en los estudios cualitativos. Madrid: Alianza Editorial.</p> <p>Lerma González, H.D. (2004). Metodología de la investigación: Propuesta, anteproyecto y proyecto. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.</p> <p>Martín García, A.V.; Venegas Renauld, M.E. (2009). Investigación y formación. Teoría y práctica de la investigación educativa en la formación de educadores. Volumen II. San José, Costa Rica: Universidad de Salamanca: AECI: Universidad de Costa Rica.</p> <p>Mc Millan, J,H y Schumacher, S. (2005).Investigación educativa. Una introducción conceptual. Traducido por Joaquín Sánchez B. Madrid: Editorial Pearson Educación, SA.</p> <p>Méndez, C.E. (2004). Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw Hill.</p> <p>Müller, M.V. (2000). Guía para la elaboración de tesis y consultorio gramatical. San José, Costa Rica: Editorial Universidad de Costa Rica.</p> <p>Salazar, S.F. y Sánchez, M.C. (2009). Investigación y formación. Teoría y práctica de la investigación educativa en la formación de educadores. Volumen I. San José, Costa Rica: Universidad de Salamanca: AECI: Universidad de Costa Rica.</p>	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			Sandín, M.P. (2003). Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones. Madrid, España: Editorial Mc Graw Hill. Sandoval, C.A (2002). Investigación cualitativa. Bogotá, Colombia: ARFO Editores e Impresos Ltda.	
Legislación	1	Legislación y política educativa	Araujo, Ana Margarita. (2007). Mediación, Conciliación y Arbitraje. Editorial Investigaciones Jurídicas. Arce Gómez, Celín. (1992). Derecho Educativo. EUNED. Cornu, Gérard. (2007). Introducción al Derecho. Editorial Juricentro. Dengo, María Eugenia. (2001). Educación costarricense. Editorial UNED. Hernández Valle, Rubén. (2005). Instituciones de Derecho Público Costarricense. EUNED Jiménez Castro, Wilburg. (2000). Evolución del pensamiento administrativo en la educación costarricense. EUNED. Jinesta Lobo, Ernesto. (2009). Tratado de Derecho Administrativo. Editorial Jurídica Continental. Singapore's Education Transformation: A case Study of the Teach Less, Learn More' Movement. Gan Chin Huat (material sin referencia bibliográfica, conferencia dada). Soto Gamboa, María de los Ángeles. (1990). Nociones básicas de derecho. EUNED. Valverde Koper, Mercedes. (1990). Legislación laboral. EUNED.	9.09%
Tecnología /informática	0			0%

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
Seminarios, tesis, proyecto de graduación	1	Trabajo final de graduación		9.09%

Cuadro 4

Revisión de planes y programas de curso de la licenciatura en Administración Educativa de la Universidad San Isidro Labrador (UISIL).

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
Liderazgo	0			0%
Curriculum (administración curricular)	2	Administración del currículo	Bradford, DL.; Cohen, A.R. Excelencia en la Administración. Guía para Optimizar Rendimiento de las Organizaciones. México, LIMUSA, 1993. Desllar, Gary. Organización v Administración. Madrid, Prentice-Hall Internacional, 1979. Gómez, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas México, Edicol, 1975. Newstrom, John. Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional. México, McGraw-Hill, 1989. McKeown, Davies. Modelos Cuantitativos para Administración. México, Grupo Editorial Iberoamericano, 1986. Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones. México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1986.	18.18%
		Diseño del proyecto curricular en administración educativa	Andina, M.A. Santa María, G. aprendizaje de las ciencias sociales. Buenos Aires. Ateneo, 1992. Bolaños Bolaños, Guillermo Emilio, Molina Bogantes, Zayda. Introducción al currículo. San José, Costa Rica, EUNED, 1995. Brenes, Albán. Los trabajos finales de graduación: Su elaboración y presentación en las ciencias sociales. San José; Costa Rica, EUNED, 1992. Baca, Gabriel. Evaluación de proyectos, análisis y administración del riesgo. México, Mc Graw Hill, 1990.	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Banco Interamericano de Desarrollo, BID. Instrumentos de planificación, pautas para diseño y evaluación de proyectos. Washington. BID, 1992.</p> <p>Cavozzi, Mónica y otros. Didácticas especiales estado de debate. Editorial Aique, 1992.</p> <p>D. Agostino, Giusseppea. Aspectos técnicos de la evaluación educacional. San José, Costa Rica. EUNED, 1990.</p> <p>Dasgupta, P; Sen, A. Marglin, S. Pautas para la Evaluación de proyectos. New York. Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial ONUDI, 1972.</p> <p>Dorian, Eduardo y otros. Evaluación de proyectos de desarrollo, estudios de casos, Cartago, Costa Rica, editorial Tecnológica, 1990.</p> <p>Fuentes, Femando. Análisis de las etapas de un proyecto. San José, Costa Rica, ICAP, 1986.</p> <p>Jimeno Sacristán, José. Teoría de la enseñanza desarrollo del currículo. Salamanca. ANAYA, 1986.</p> <p>Ministerio de Educación Pública. Programas de estudio de Educación Especial. San José, Costa Rica. Departamento de publicaciones, 1996.</p> <p>Ugalde, Jesús. Programación de operaciones. San José, Costa Rica, EUNED, 1995.</p>	
Ética	0			0%
Administración (física, financiera, presupuesto,	1	Gerencia y control gerencial	<p>Ackoff, Rusell. Guía para Controlar el Futuro de la Empresa. México, LIMUSA, 1990.</p> <p>Ackoff, Rusell. Un Concepto de Planeación de Empresas. México, LIMUSA (1ed.), 1987.</p> <p>Blanco, Ilescas: El Control Integrado de Gestión. Iniciación a la Dirección por Sistemas. México, LIMUSA, 1993.</p>	9.09%

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
recursos humanos)			<p>Blanchard, Kenneth; Johnson, Spencer. El Ejecutivo al Minuto. Nuevas Técnicas de Dirección. Barcelona, Grijalbo, 1983.</p> <p>Bradford, David; Cohen, Allan. Excelencia en la Administración. Guía para Optimizar Rendimientos de las Organizaciones. México, LIMUSA, 1988.</p> <p>Dubin, Robert. Las Relaciones Humanas en la Administración. México, Continental, 1977.</p> <p>Drucker, Peter. Gerencia para el Futuro. El Decenio de los 90 y más allá. Barcelona, Grupo Editorial Norma, 1993.</p> <p>Gagoe, Al. Empresas Triunfadoras. Prácticas Gerenciales Efectivas. Colombia, LEGIS Fondo Editorial, 1988.</p> <p>Hammersmish, Richard. Planeación Estratégica, o Cómo se las Arreglan los Gerentes Triunfadores. Barcelona, Grijalbo, 1983.</p> <p>Mintzberg. El Ejecutivo Eficaz.</p> <p>Morhsey, George. Gerencia por Objetivos y Resultados. Bogotá, Fondo Educativo Interamericano, 1976.</p> <p>Munfoni, Alan. Cómo desarrollar el Talento Gerencial. Un Programa Eficaz para Formar Ejecutivos de Alto Nivel. Barcelona, Editorial Norma, Desarrollo Gerencial. 1990.</p> <p>Odiome, George. Administración por Objetivos: Nuevos Sistemas para la Dirección. México, LIMUSA, 1984.</p> <p>Ouchi, William. La teoría Z: Cómo pueden las Empresas Hacer Frente al Desafío Japonés. México, Fondo Educativo Interamericano, 1982.</p>	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Pooler, Víctor. El Gerente de Compras y sus Funciones. México, LIMUSA, 1980. (Distribuido por Librerías EUNED).</p> <p>Ramírez, Eugenio. Hablemos de Gerencia (Un Enfoque Futurista). San José, Costa Rica, Talleres Gráficos de COPILANDO, S.A., 1993. (Distribuido por Librerías EUNED).</p> <p>Rutherford, Robert Aprovechamiento del Tiempo. México, LIMUSA, 1983</p> <p>Simón, Herbert. La Nueva Ciencia de la Decisión Gerencial. Buenos Aires, El Ateneo, Biblioteca de Ciencias Económicas. Serie Administración y Dirección, 1982.</p>	
Educación / pedagogía	4	Pedagogía en ciencias de la educación	<p>Adams J. Evolución de la Teoría Educativa. México: Hispanoamérica, 1990.</p> <p>Avancini, Guy. La pedagogía desde el sigo XVII hasta nuestros días. México: Fondo de Cultura Económico, 1990.</p> <p>Bowen, James; Hobson, Peter. Teoría de la educación: innovaciones importantes en el pensamiento educativo occidental. Tr. Por Manuel Arbdi. México: Limusa, 1984.</p> <p>Castillejo Brull, José Luis. Nuevas Perspectivas en las Ciencias de la Educación (Pedagogía General). Salamanca: ANAYA, 1976.</p> <p>Debesse, Maurice; Mialaret, Gastón; Best, Francine; Dottrens, Robert; Leveque, Rafael. Introducción a la Pedagogía. Tratado de Ciencias Pedagógicas. Tr. Por Prudenci Comes. Barcelona: Oikos-Tau, 1972.</p> <p>García Aretio, Lorenzo. La educación: teoría y conceptos, perspectiva integradora. Madrid: Paraninfo, 1989.</p> <p>Mayer, Frederick. Historia del Pensamiento Pedagógico, Buenos Aires: Kapeluz, 1967.</p> <p>Nassif, Ricardo. Teoría de la Educación. Problemática pedagógica contemporánea. Madrid: CINCEL, 1985.</p>	36.36%

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			Smith, Samuel. Ideas de los Grandes Educadores. México: CECSA. 1981. Woods, Ronald. Introducción a las Ciencias de la Educación. Ir. Por Isabel Taran. Salamanca: ANAYA, 1976.	
		Planeamiento educativo	Chong, Juan. Nuevos enfoques en la planificación de la educación en Proyectos RED-UNESCO. Reflexiones y experiencias sobre la planificación de la educación con énfasis en la realidad centroamericana. Guatemala, UNESCO, 1981. Chong, J., Laguzzi H. Orientaciones para la formulación de un marco conceptual y metodológico de la planificación educativa en Centroamérica Mimeor Proyecto RED UNESCO. Guatemala, 1981. CITERPLAN. Dimensión social del planeamiento educativo, No.1. Serie Reflexiones sobre el planeamiento educativo. Caracas, Venezuela, Publicaciones Citerplan 1986. Cibotti, R., Sierra, E. El sector público en la planificación del desarrollo. México, Siglo XXI, 1981. MEP- Costa Rica. Implicaciones administrativas de la Regionalización Educativa en Costa Rica. Dpto. de Publicaciones, MEP, 1981. MEP-Costa Rica. Implicaciones cualitativas de la Regionalización Educativa en Costa Rica. Dpto. de Publicaciones, MEP, 1981. MEP-Costa Rica. Plan Nacional de Desarrollo Educativo. Decreto 3333-E. San José, CR. Dpto. de Publicaciones MEP, 1974. Costa Rica. Leyes y decretos. Gaceta No.142, decreto ejecutivo No.6, 25 de junio de 1965. Gioga, Rolando. Planeamiento educativo. Buenos Aires: PAIDOS, 1980:f	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Hernández Orozco, Cados. Planificación y programación. San José, C.R.: EUNED, 1993.</p> <p>Kaufmann, Roger. Planificación de sistemas educativos. Ideas básicas concretas. 'fr. Por Agustín Contin. Trillas, México, 1988.</p> <p>Lépiz Jiménez, Carlos. La administración y planificación como procesos. San José, C.R. EUNED, 1996.</p> <p>Malpica Faustor, Cados N. Descentralización y planificación de la educación: experiencias recientes en países de América Latina. París: UNESCO, Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, Informe de Investigación del IPE No.102, 1994.</p> <p>Retana Padilla, Carlos Planificación de la Educación, conceptos y fundamentos. EUNED, San José, CR., 1986.</p> <p>Retana Padilla, Carlos. Planificación en educación. Tema No.3. Administración y planificación en educación. Mimeo. EUNED, San José, 1986.</p> <p>Vargas Rodríguez, Eddie Alberto. Antología. Planificación de programas educativos San José, C.R. EUNED, 1990.</p>	
		Tópicos actuales en educación	<p>Camacho, Daniel. Fundamentos de sociología. San José, C.R.: EUNED, 1982.</p> <p>Campos, Armando. Introducción a la psicología social. San José, C.R.: EUNED, 1987.</p> <p>Casanova, María A. La sociometría: sus aplicaciones educativas. Salamanca: ANAYA, 1978.</p> <p>Covey, Stephen R. hange. New York: Simon & Schuster, 1990. The 7 habits of highly effective people. Powerful lessons in personal change. New York. Simon & Schuster, 1990.</p>	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Escalante Barboza, Katfia. El mejoramiento de las relaciones humanas en el contexto judicial. (Documento no publicado). San José, C.R., 1997.</p> <p>Escuela Judicial de Costa Rica – Instituto Latinoamericano de Naciones Unidas para la Prevención del Delito y Tratamiento del Delincuente (ILANUD).</p> <p>Flower, Acland. Como utilizar la mediación para resolver conflictos en las AJOorganizaciones. México: Paidós, 1993.</p> <p>Garro, Eduardo. Manual de mediación básica. Proyecto Corte Suprema de Justicia de Costa Rica-NOAID 5150244. San José, C.R., 1995.</p> <p>Goleman, Daniel. La inteligencia emocional. Por qué es más importante que el cociente. Por Elsa Mateo. Buenos Aires: Javier Vergara Editor, 1995.</p> <p>McNeil, Elton. La naturaleza del conflicto humano. México: Fondo de Cultura1975.</p> <p>Mejía Avila, Héctor, Soto Blanco, Ovidio. Sociología educativa. San José, C.R.: EUNED, 1985.</p> <p>Molsonneuve, Jean, La dinámica de los grupos. Buenos Aires: Nueva-Visión; 1980.</p> <p>Pereamau, María A. Psicología social de la educación. San José, C.R.: EUNED, 1984.</p> <p>Thomas Claudet, Pierre. Análisis transaccional. San José, C.R.: EUNED, 1986.</p> <p>Tjosvuld, Dean. El conflicto positivo en la organización: Como estimular la diversidad y crear unidad. Massachusetts: Addison-Wesley Iberoamericana, 1993.</p> <p>Brockert, S.; Braun, G. Los Test de la Inteligencia Emocional. Barcelona: Ediciones Robinbook, 1997.</p> <p>Peréamau, María A. Psicología social de lá educación. San José, C.R.: EUNED, 1984.</p> <p>Goleman, Daniel. La Inteligencia Emocional. Por qué es más Importante que el Cociente Intelectual. Mexico:100</p>	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			Javier Vergara Editor, 1995. Gutiérrez Carranza, Claudio. Informática y sociedad. San José, C.R.: EUNED, 1990. Gutiérrez Carranza, Claudio. Sociedad computarizada: Guía para el estudio de la obra "Informática y Sociedad". San José, C.R.: EUNED, 1990.	
		Psicología social y educación	Camacho, Daniel. Fundamentos de sociología. San José, Costa Rica, EUNED, 1982. Campos, Armando. Introducción a la Psicología social. San José, Costa Rica, EUNED, 1987. Casanova, María A. La sociometría. Sus aplicaciones educativas. Salamanca ANAYA, 1978. Mejía Ávila, Héctor, Soto Blanco, Ovidio. Sociología educativa. San José, Costa Rica, EUNED, 1985. Moisonneuve, Jean. La dinámica de los grupos. Buenos Aires, Nueva Visión, 1980. Pereamau, María A. Psicología social de la educación. San José, Costa Rica, EUNED, 1984. Thomas Claudet, Pierre. Análisis transaccional. San José, Costa Rica, EUNED, 1986.	
Evaluación	1	Formulación y evaluación del proyecto	Baldares Carazo, TELAM. La autoevaluación institucional: concepto, métodos e instrumentos. Shaá Editores, San José, Costa Rica, 1995 Bálar, Xavier. ¿Cómo evaluar programas y servicios públicos? Ministerio para las Administraciones Públicas. INAP, Madrid, 1992. Banco Interamericano de Desarrollo. Evaluación una herramienta de gestión para mejorar el desarrollo de los proyectos. Oficina de evaluación, Washington, 1997. Bernal Juan Bosco, Formulación, Ejecución y Evaluación de Proyectos Educativos. Litografía San José Costa Rica, 1993.	9.09%

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Chong, Juan Los proyectos como parte del plan de educación. Litografía U, San José, Costa Rica, 1993.</p> <p>Espinoza Vergara, Mario. Evaluación de proyectos sociales. Imprenta Nacional, San José Costa Rica, 1980.</p> <p>Guandalini, Bruno. Guía para la elaboración, diseño y administración de proyectos. Litografía San José, Costa Rica.</p> <p>Hernández Orozco, Callos. Planificación y programación. Editorial EUNED, San José, Costa Rica, 1993.</p> <p>MIDEPLAN. Evaluación de proyectos. San José, Costa Rica, documento mimeografiado, 1994.</p> <p>Ministerio de Educación Pública. Boletín número 25-98. metodología para la elaboración de estudios situacionales a nivel de Regional. Departamento de planes y programas. San José, Costa Rica, 1998.</p> <p>Montalbán, Plinio. Marco lógico. San José, Costa Rica, documento mimeografiado, 1996. ICAES-PROMECE.</p> <p>Muñiz Pichardo, Arlette. Evaluación del impacto social. Editorial Hvmanitas. Buenos Aires, Argentina, 1993.</p> <p>Programa de maestría en Planeación y Desarrollo Educativo. Administración de Proyectos. Documento mimeográfico, 1995. recopilación de Valadez Esquivel, Laura Marilza.</p>	
Estadística	0			0%

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
Investigación	1	Métodos de investigación cuantitativa	<p>Arellano, Jaime. Elementos de investigación. La investigación a través de su informe. San José, Costa Rica. EUNED, 1998.</p> <p>Barrientos, Jorge Muro. introducción a la Estadística inferencial. San José, Costa Rica, EUNED, 1993.</p> <p>Escotet, Miguel. Diseño multivariado en Psicología y educación. Barcelona, Ediciones CEAC, 1980.</p> <p>Isaac, Stephen, Michael, William. Handbook in research and evaluation. For education and the behavioral sciences. San Diego, California, Edits Publishers, 1987.</p> <p>Gómez, Miguel. Estadística descriptiva. San José, Costa Rica, EUNED, 1987.</p> <p>González, Jaime. El proceso investigativo. San José, Costa Rica, Editorial ALMA MATER, 1985.</p> <p>Kedinger, Fred. Foundations of behavioral research. New York, Holt Rinehart & Winston, 1977.</p> <p>Levin, Jack. Fundamentos de estadística en la investigación social. Por Vivian del Valle, México. Harper & Row Latinoamericana, 1978.</p> <p>Venegas Jiménez, Pedro. Algunos elementos de investigación. San José, Costa Rica, EUNED, 1990.</p>	9.09%
Legislación	1	Derecho administrativo	<p>Ley General de la Administración Pública.</p> <p>Constitución Política de la República.</p> <p>Antología de Derecho Público.</p> <p>Ley de la Administración Financiera</p> <p>Reglamento de la Contratación Administrativa.</p>	9.09%
Tecnología /informática	0			0%

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
Seminarios, tesis, proyecto de graduación	1	Desarrollo proyecto curricular en administración educativa	<p>Andina, M.A. Santa María, G. aprendizaje de las ciencias sociales. Buenos Aires. Ateneo, 1992.</p> <p>Bolaños Bolaños, Guillermo Emilio, Molina Bogantes, Zayda. Introducción al currículo. San José, Costa Rica, EUNED, 1995</p> <p>Bienes, Albán. Los trabajos finales de graduación. Su elaboración y presentación en las ciencias sociales. San José, Costa Rica, 1992.</p> <p>Baca, Gabriel. Evaluación de proyectos, análisis y administración del riesgo. México, Mc Graw, 1990.</p> <p>Banco Interamericano de Desarrollo, BID. Instrumentos de planificación, pautas para diseño y evaluación de proyectos. Washington. BID, 1992.</p> <p>Cavozzi, Mónica y otros. Didácticas especiales estado de debate. Editorial Aique, 1992.</p> <p>D. Agostino, Giusseppea. Aspectos técnicos de la evaluación educacional. San José, Costa Rica, EUNED, 1990.</p> <p>Dasgupta, P; Sen, A. Marglin, S. Pautas para la Evaluación de proyectos. New York. Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial ONUDI, 1972.</p> <p>I, Dorian, Eduardo y otros. Evaluación de proyectos de desarrollo, estudios de casos, Cartago, Costa Rica, editorial Tecnológica, 1990.</p> <p>Fuentes, Femando. Análisis de las etapas de un proyecto. San José, Costa Rica, ICAP, 1986.</p> <p>Jimeno Sacristán, José. Teoría de la enseñanza desarrollo del currículo. Salamanca. ANAYA, 1986.</p>	9.09%

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			Ministerio de Educación Pública. Programas de estudio de Educación Especial. San José, Costa Rica, Departamento de publicaciones, 1996. Ugalde, Jesús. Programación de operaciones. San José, Costa Rica, EUNED, 1995.	

Cuadro 5

Revisión de planes y programas de curso de la licenciatura en Administración Educativa de la Universidad Santa Lucía.

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
Liderazgo	0			0%
Curriculum (administración curricular)	0			0%
Ética	1	Ética profesional	Costa Rica, Colegio de Licenciado y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencia y Artes. CODIGO DE ETICA PROFESIONAL. San José, Costa Rica. Costa Rica. Ministerio de Educación Pública. LEY FUNDAMENTAL DE EDUCACION; San José, Costa Rica. Iserte, Salvador. FORMACION ETICA DE LA PERSONALIDAD. España. Editorial CLIE.1981 Pacheco S. Ma. Del Carmen. ETICA DE LA EDUCACION. Departamento de Publicaciones del Ministerio de Educación Pública. San José, Costa Rica. 1992. Pérez Pancorbo, Humberto. ENSAYOS SOBRE EDUCACION. San José, Costa Rica. 1987. Arce, Celín. DERECHO EDUCATIVO. San José, Costa Rica. EUNED, 1990. Soto José y Bemardini Amaba. LA EDUCACION ACTUAL EN SUS FUENTES FILOSOFICAS. San José, Costa Rica. EUNED, 1981.	12.5%
Administración (física, financiera, presupuesto,	2	Administración educativa	Galván, Escobedo José. PROCESO ADMINISTRATIVO, San José, Costa Rica. EUNED. 1979. Lépiz, Carlos ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN. San José, Costa Rica. EUNED. 1990.	25%

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
recursos humanos)			<p>Masís, Carlos. ADMINISTRACION DE INSTITUCIONES O PROGRAMAS EDUCATIVOS. San José, Costa Rica. EUNED 1990.</p> <p>Sperb, Dalilia. DIRECCION Y SUPERVISION EN LA ESCUELA PRIMARIA. Buenos Aires, Argentina. Editorial Kapeluz. 1975.</p> <p>Jiménez, Castro Wilburg. EVOLUCION DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO EN LA EDUCACION COSTARRICENSE. San José, Costa Rica. EUNED. 1986.</p> <p>Murillo, Chaverri, José Alfredo. ADMINIS IRACION DE INSTITUCIONES EDUCATIVA. San José, Costa Rica. EUNED. 1981.</p> <p>Chevalier, Loschak. CIENCIA ADMINISTRATIVA Madrid, España. INAP. 1986.</p> <p>Hernández, Carlos. PLANIFICACION Y PROGRAMACION. San José, Costa Rica. EUNED. 1988.</p> <p>Tregoc, y Zimmerman. ESTRATEGIA DE ALTA GERENCIA. Editorial Interamericana.</p> <p>Guadamuz, Sandoval Lorenzo. LA ADMINISTRACION EDUCATIVA Y SU RELACIONCON LA ADMINISTRACION PUBLICA. San José, Costa Rica. EUNED. 1979.</p>	
		Administración de recursos humanos		
Educación / pedagogía	1	Educación ambiental	<p>Arroyo, Francisco y otros. CIENCIAS NATURALES, EL HOMBRE TRANSFORMA ELMEDIO. San José, Costa Rica. EUNED. 1991.</p> <p>García, Bondía José. EL DETERIORO AMBIENTAL EN COSTA RICA. San José, Costa Rica. EUNED. 1990.</p> <p>Programa de las Naciones Unidas para El Desarrollo. EL ESTADO DE LA NACION. San José, Costa Rica. PNUD. 1997.</p>	12.5%

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Ander, EGG. Ezequiel. EL DESAFIO ECOLOGICO. San José, Costa Rica, EUNED, 1991.</p> <p>Araya, Walter. METODOLOGIA PARA CONFECCIONAR DIAGNOSTICOS DE EDUCACION AMBIENTAL Y PLANIFICAR CENTROS AFINES. San José, Costa Rica. EUNED 1988.</p> <p>Mirés, Fernando. EL DISCURSO DE LA NATURALEZA, ECOLOGIA Y POLITICA DE AMERICA LATINA. San José, Costa Rica. Editorial DI. 1990.</p> <p>García, Jaime y otros. INTRODUCCION A LA PROBLEMÁTICA AMBIENTAL COSTARRICENSE. San José, Costa Rica, EUNED. 1991</p> <p>Fournier, Luis. ECOLOGIA Y DESARROLLO DE COSTA RICA. San José, Costa Rica. EUNED. 1988</p> <p>D. Sutton I. P. Harmon. FUNDAMENTOS DE ECOLOGIA. México. Editorial Limusa.1979.</p> <p>Bile Claude. BIOLOGIA. México. Editorial Mc Graw Hill. 1988.</p> <p>Budowski, Gerardo. LA CONSERVACION COMO INSTRUMENTO PARA ELDESARROLLO. San José, Costa Rica. EUNED. 1995.</p> <p>Chacón, I; García, J. Guier. INTRODUCCIÓN A LA PROBLEMÁTICA AMBIENTAL COSTARRICENSE. PRINCIPIOS BASICOS Y POSIBLES SOLUCIONES. San José, Costa Rica. EUNED.</p> <p>MIRENEN. Memoria I. Congreso. ESTRATEGIAS DE CONSERVACION PARA ELDESARROLLO SOSTENIBLE DE COSTA RICA. ECODES. San José, Costa Rica.</p> <p>Salazar, Roxana. LEGISLACION ECOLOGICA EN COSTA RICA. San José, Costa Rica, Asociación Libro Nuevo. 1991.</p>	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			Zeledón, R. CODIGO ECOLOGICO. CECADE. San José, Costa Rica. Ediciones Porvenir.1992. Ministerio de Recursos Naturales Energía y Minas. EL DESARROLLO SOSTENIBLE. 1994. Mimeógrafo. Ugalde, Jesús. INTERRELACIONES ENTRE EDUCACION, DESARROLLO Y CAMBIO SOCIAL. San José, Costa Rica. CEDAL. 1974.	
Evaluación	1	Formulación y evaluación de proyectos educativos	Horejs, Irene. FORMULACION Y GESTION DE MICROPROYECTOS DE DESARROLLO: MANUAL PARA LA PRACTICA DE DIRIGENTES POPULARES, TECNICOS, COOPERATIVISTAS, Y MICROEMPRESARIOS, Buenos Aires, Argentina. 2da. Edición. Editorial Humanitas. 1991 Forni, Floreal. FORMULACION Y EVALUACION DE PROYECTOS DE ACCION SOCIAL. Buenos Aires, Argentina. Editorial Humanitas. Sappag, Cháin, Nassir Reinaldo PREPARACION Y EVALUACION DE PROYECTOS. Colombia. Mc Graw Hill, 1985.	12.5%
Estadística	0			0%
Investigación	1	Metodología de la investigación	María Cecilia y otros. INVESTIGACION EDUCATIVA. Primera Edición. 1996. Pineda, E.B., y otros. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION. Segunda Edición. Organización Panamericana de la Salud. 1994. Hernández, Sampieri Roberto y otros. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION. Primera Edición. Mc Graw Hill. 1991. Best, John W. CCOMO INVESTIGAR EN EDUCACION. Madrid, España. 7ma, Edición.Ediciones Morata. 1980.	12.5%

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Pineda, Elia. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, Primera Edición. Organización Panamericana de la Salud. 1994.</p> <p>Arias, Galicia, Fernando. EVALUACION DE LA EFECTIVIDAD DE PROGRAMAS. METODOLOGIA APLICADA DE INVESTIGACION. Argus, México. 1983.</p> <p>Zororilla Arena, Santiago. INTRODUCCION A LA METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION. Editorial Océano. México. 1984.</p> <p>Tamayo y Tamayo, Mario, METODOLOGIA FORMAL DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA. México. LIMUSA. 1980.</p>	
Legislación	1	Derecho administrativo	<p>Arce, Gómez, Celín, DERECHO EDUCATIVO. San José, Costa Rica. EUNED. 1990.</p> <p>González, Ballard Rafael. LOS PRINCIPIOS GENERALES DEL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO.</p> <p>González, Pérez Jesús. EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN COSTA RICA. San José, Costa Rica. Revista de Ciencias Jurídicas. Número 24. 1974.</p> <p>Hernández, Rubén. LA CONSTITUCION Y LA LEY EN DERECHO CONSTITUCIONAL COSTARRICENSE. Editorial Juricentro, San José, Costa Rica. 1983.</p> <p>Ortiz, Ortiz Eduardo. LA ADMINISTRACION Y LAS FUNCIONES DEL ESTADO. San José, Costa Rica. Facultad de Derecho. Universidad de Costa Rica. 1988.</p> <p>Malavassi, Calvo Federico. TEMAS BASICOS DE DERECHO ADMINISTRATIVO. San José, Costa Rica. Antología. EUNED. 1985.</p> <p>González, Pérez J. COMENTARIOS A LA LEY DE LA JURISDCCION CONTENCIOSA ADMINISTRATIVO.</p> <p>Ley General de la Administración Pública</p>	12.5%

Planes de formación de las carreras de administración educativa y su correspondencia con las necesidades del Ministerio de Educación Pública en materia de liderazgo pedagógico en los centros educativos

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			Estatuto del Servicio Civil Ley de Carrera Docente Reglamento de Evaluación Ley Fundamental de Educación	
Tecnología /informática	0			0%
Seminarios, tesis, proyecto de graduación	1	Seminario de graduación		12.5%

Cuadro 6

Revisión de planes y programas de curso de la licenciatura en Administración Educativa de la Universidad Libre de Costa Rica

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
Liderazgo	0			0%
Curriculum (administración curricular)	0			0%
Ética	0			0%
Administración (física, financiera, presupuesto, recursos humanos)	3	Administración educativa	<p>Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Ex'. Mc Graw-Hill. 1984.</p> <p>Prestes Motta, Fernando. Teoría Geral Da Administracao: Urna Introducao. Biblioteca Pionera, Camara Brasileira do Livro, S.P. Brasil. 1979.</p> <p>Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación. Mc Graw-Hill. 1994.</p> <p>Camacho Naranjo, Luis. Ensayo sobre la Mediocridad. EUCR. San José, Costa Rica. 1991.</p> <p>Koontz O., Donnell. Administración. Octava Edición. Mc Graw-Hill. Cap. 23, Liderazgo. 1989.</p> <p>Bennis Warren y Burt Nannus (n.d.). Líderes: Las Cuatro Claves del Liderazgo Eficaz Editorial Norma.</p> <p>Stormer, James. Administración. Edward Freeman. Quinta Edición. 1994.</p> <p>Blanchard, Kenet eta! (n. d.) El Liderazgo Situacional.</p> <p>Drucker, Peter F. La Innovación y el Empresario Innovador. Editorial Sudamericana. 1985.</p> <p>Peters T & Waterman ir. Robert En Busca de la Excelencia Ed. Norma. 1984.</p>	30%

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Amador B. Sonia María La Educación Costarricense en el Contexto Latinoamericano. Revista Educación (U.C.R.) No. 2 (Vol. 16), 81-90.</p> <p>Aspectos Técnicos Administrativos de Formulación de Puestos y Verificación de Matrícula Publicaciones MEP. San José, Costa Rica</p> <p>Baez, Bernardo. El Movimiento de las Escuelas Eficaces: Implicaciones para la Innovación Educativa Revista Iberoamericana de Educación. Vol. Enero-Abril 1994. No. 4, p. 93-116,</p> <p>Bergeron, Jean Louis y otros. Los Aspectos Humanos de la Organización. Ediciones Morín-Gaetán-Morin. San José, Costa Rica. ICAP. 1983.</p> <p>Castejón, Jura L. y otros. Investigación sobre la Eficacia de los Centros de Enseñanza Secundaria Un Modelo de Identificación y Funcionamiento. Educación 301 (mayo-agosto), 221-238.</p> <p>CEPAL y OREALC. RAucación y Conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad, Santiago de Chile; Publicaciones de las Naciones Unidas. 1992.</p> <p>Costa Rica Ministerio de Educación Pública Diagnóstico del sistema educativo costarricense. San José, Costa Rica MEP. 1988.</p> <p>Ministerio de Educación Pública. Áreas, sub áreas, indicadoras e instrumentos para el control de calidad de la educación costarricense. (Primera versión) Marzo. San José, Costa Rica Publicaciones MEP. 1995.</p> <p>Cortés, Gerardo. El clima organizativo y el administrador de la educación. Programa de Capacitación de Administradores de la Educación (PROCAE). San José, Costa Rica U.C.R-M.E.P. San José, Costa Rica. 1993.</p>	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México. Mc Graw Hill. 1990.</p> <p>Drucker, P.F. Advenimiento de la nueva organización. Harvard Business Review. (Enero-febrero).</p> <p>Escudero M., J. Y López Y., J. Los Desafíos de las reformas escolares; cambio educativo y formación para el cambio. Arquetipo Ediciones. Sevilla, España. 1991.</p> <p>Friesena, David; Holdaway, Edward A. y Rice, Alan W. La satisfacción de los administradores escolares son su trabajo. Educational Administration Quarterly. Vol.19 (4): 35-58. 1983. (Trad. Dr. Rolando Berti J.).</p> <p>Fayol, Henry. Administración industrial y general. Editorial Herrero, Hermanos Sues. México. 1966.</p> <p>Galván Escobedo, José. Tratado de administración general. 5ta. Edición. Publicaciones ICAP. San José, Costa Rica 1971.</p> <p>Guadamuz 5., Lorenzo. La administración educativa y su relación con la administración pública. EUVIED. San José, Costa Rica. 1979.</p> <p>Jiménez Castro, Wilburg. Introducción al estudio de la teoría administrativa Editorial México. 1965.</p> <p>Koontz, Harold y Wehrich, Heinz. Administración. Mc Graw Hill. México. 1993.</p> <p>López A, Olimpia La administración educativa y las tendencias del desarrollo. Revista Educación. UCR 17 (2): 67-70. San José, Costa Rica. 1993.</p> <p>Pérez Pancorbo, Humberto. El Perfil del Administrador Educativo Costarricense. Revista Educación. 13 (1-2): 45-56. San José, Costa Rica 1989.</p>	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Pérez Pancorbo, Humberto. Ensayos sobre educación. Ediciones Guayacán. San José, Costa Rica. 1987.</p> <p>Rojas, Carlos. Formación de administradores de la educación. San José, Costa Rica. 30 de octubre de 1995. (Comunicación Personal).</p> <p>Santos Guerra, Miguel Angel. Cultura y poder en la organización escolar. En Venegas Jiménez, Pedro. La Administración Educativa en un Contexto de Cambio. (Comp.). UC"R. San José, Costa Rica 1994.</p> <p>Terry, D. Franklin. Principios de administración. Editorial El Continental. 1985.</p> <p>Venegas Jiménez, Pedro. Fundamentos de administración educativa MEP.-UCR, PROCAE. San José, Costa Rica 1992.</p>	
		Administración de recursos humanos		
		Presupuesto y finanzas I	<p>Van Home James C. Fundamentos de Administración Financiera Sexta Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1988.</p> <p>Weston F.J. and Brigham, E. F. Fundamentos de Administración Financiera. Mc Graw Hill. 1993.</p> <p>Salas Bonilla, Tarciso. Análisis y Diagnóstico Financiero. Imprenta Lil S.A. San José , Costa Rica. 1993.</p> <p>Pyle W. William. Principios de Contabilidad. Nie. 1996.</p> <p>Ginney y Miller. Curso de Contabilidad Intermedia. N.e. 1995.</p>	
Educación / pedagogía	0			0%

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
Evaluación	4	Evaluación educativa I	<p>Bunker, Harris. F. (ad.) Introducción al Estudio de la Evaluación.</p> <p>Crombach, Lee, J. Fundamentos de Exploración Psicológica. Biblioteca Nueva. Madrid, Espada. 1972.</p> <p>Hernández Cordero, R. Curso de Psicometría. Consejo Superior de Defensa Social. (152.8 R 557c). 1967.</p> <p>Lemus, Arturo. Manual de Evaluación del Rendimiento Escolar. Editorial Cultural centroamericana, S.A Guatemala. 1963.</p> <p>Schorel. Luis. Nueva Biblia Española Ediciones Cristiandad, Huesca. Madrid, Espada. 1976.</p> <p>Hollander, Eduardo. Principios y Métodos de Psicología Social, Editorial Amorrortu. Buenos Aires, Argentina. 1976.</p> <p>Lincoln, Ivonne S. And Guga, Egon G. Naturalistic Inquiry. Beverlu Hills: Sage Publications. E.U.A 1985. –</p> <p>Kirk, Jerome and Miller L. Mark. Reliability and Validity in Cualitative Research. Beverly Hills: Sage Publications. E.U.A. 1986.</p> <p>Goring, Paul. Manual de Mediciones y Evaluación del Rendimiento en los Estudios. Editorial Kapelusz Buenos Aires, Argentina. 1971</p> <p>Lafourcade, Pedro D. Evaluación de los Aprendizajes. Editorial Kapelusz Buenos Aires, Argentina 1982.</p> <p>González Castellón, Miguel. Principios Teóricos de Evaluación Educativa. EUNED. San José, Costa Rica. 1986.</p> <p>Ministerio de Educación Pública. Reglamento de Evaluación y Normas de Promoción. División de Desarrollo Curricular. San José, Costa Rica. 1993.</p>	40%

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
		Evaluación educativa II	<p>Adarns, Georgia Sacha. Medición y Evaluación en Educación. Harder. Barcelona, España 1970.</p> <p>Álvarez Herrera, Manuel. El análisis de las tareas en la instrucción. Revista de Pedagogía para el Adiestramiento. Vol. 2. No. 8. P.p. 9-27. 1972.</p> <p>Cardonnel. Medidas y Evaluación del Trabajo BCMA, 371.26 c268m. 1959.</p> <p>González Castañón, Miguel. Principios teóricos de la evaluación. UNED, San José, Costa Rica, 1986.</p> <p>Guardián Fernández, Alicia. Modelo metodológico de Evaluación Curricular. Revista de la Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica Noviembre 1978.</p> <p>Levin, Jack. Fundamentos de estadística en la investigación social. Trillas. México. 1991.</p> <p>MEP. Manual de Evaluación Departamento de Publicaciones. MEP. San José, Costa Rica 1972.</p> <p>Liderman, Richard. Tratado de Medición Educacional. Editorial Buenos Aires. Argentina. 1971.</p> <p>OIT. Evaluación de las Tareas. Ginebra, Suiza 1960</p> <p>Silva, Alfredo. La Evaluación del Aprovechamiento. M.E.P. . San José, Costa Rica. 1956.</p> <p>Soto, Ovidio. Algunos Criterios para Evaluación de Resultados Educativos. M.E.P.. San José, Costa Rica 1977.</p> <p>Crombach, Lee Jr. Fundamentos de Exploración Psicológica. Biblioteca Nueva Madrid, Espada 1972.</p> <p>Keats, August. introducción a la Psicometría. Limusa, México, 1974.</p>	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			Hernández Cordero, R Curso de Psicometría Consejo Superior de Defensa Social. (152.8 R 557c.) 1967. M.E.P. Apuntes de Evaluación. M.E.P.. (371.27 c8375a). San José, Costa Rica, 1961.	
		Formulación y evaluación de proyectos educativos	Doryan et al. Evaluación de Proyectos de Desarrollo. Editorial Tecnológica de Costa Rica. Espinoza Vergara, Mario, Programación; manual de programación para promotores y trabajadores sociales, Asmar Editores, San José, Costa Rica. 1977. Martins de Caryalho, Horacio, Introducción a la Teoría do Planej amargo. Editora Brasiliense 3 edicao, 1979. Grinold C y Marshall T. Kneale. Manpower Planning Model. Nortor Holland N.Y. 1977. Holanda, Nilson. Planificación de proyectos. APEC/IvIEC. Río de Janeiro, 1975 ONU. Manual de proyectos de desarrollo económico. México, 1958.	
		Supervisión educativa I	González Castafión, Miguel. (1986). Principios teóricos de la evaluación educativa. San José: EUNED. Gorin, Paul. (1971). Manual de mediciones y evaluación del rendimiento en los estudios. Buenos Aires: Kapelusz Guadamuz, Lorenzo. (1979). La administración educativa y su relación con la Administración Pública. San José: UNED. p. 67. Hollander, Eduardo. (1976). Principios y métodos de psicología social. Buenos Aires: Amorrortu. Ibemn, Francés. (1995). Reflexiones sobre la evaluación en el proceso de enseñanza aprendizaje. Aula, Barcelona.	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Lincol, Ivonne and E. Guba. (1985). Naturalistic inquiry Beverly Hills: Sage Publications.</p> <p>Pérez P, Gonzalo. (1 985),Modelo de evaluación interna, San José: Instituto Nacional de Aprendizaje, I.N.A</p> <p>Picado, Xinia (1991). La evaluación de programas sociales. Editorial UNED</p> <p>Soto, Cristobal. (1977). Planeamiento de la educación. San Pedro de Montes de Oca; Facultad de Educación, Universidad de Costa Rica.</p> <p>Strufflebean, Daniel. (1979). Excepts from standard for evaluation of educational programs, proyects and materials. Princenton N.J.: conferencia Internacional sobre la evaluación educativa.</p> <p>Tyler W., Ralph (1973). Principios Básicos del Currículo. Buenos Aires: Troquel.</p> <p>Ugalde Víquez, J. (1979). Administración Institucional. San José: EUNED. p.104.</p> <p>Wilesa, Kimball. (1973). Técnicas de supervisión para mejores escuelas. México: Trillas. p. 23.</p>	
Estadística	0			0%
Investigación	0			0%
Legislación	0			0%
Tecnología /informática	0			0%
Seminarios, tesis, proyecto de graduación	2	Seminario de Investigación educativa I	<p>Ander-egg, E. Técnicas de Investigación Social. Ed. El Ateneo S.A, México, 1991.</p> <p>Arias Galicia, Fernando. Introducción a las Técnicas de Investigación en las Ciencias de la Administración y del Comportamiento. Tercera De. Trillas, México, 1976.</p>	20%

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Ary Dormid Chester Jacob y Lucy Razavieh. Introducción a la Investigación Pedagógica. Editorial McGraw Hill Interamericana de México S.A 1990.</p> <p>Bunge, M. La Ciencia. su Método y su Filosofía n.d. 1985.</p> <p>M.E.P.-Pecmis, Proyecto Estudios por Correspondencia: Métodos de Investigación Social Módulo de Autoinstrucción. No.2. 1990.</p> <p>Mayntz, Renate y otros. Introducción a los métodos de la sociología empírica. Alianza Universidad, 1975.</p> <p>Thorndike, R. y Hagen E. Test y Técnicas de Medición en Psicología y Educación, Editorial Trillas, México 1979.</p> <p>Bisquerra, Rafael. Métodos de investigación educativa. CEAC. 1989.</p> <p>Hernández, R. Fernández, C. Y Baptista, P. Metodología de la investigación. Editorial Mc Graw-Hill. México. 1992.</p> <p>Montero, M. Corrientes, enfoques e influencia de la investigación cualitativa para Latinoamérica. La Educación. OEA. 116(3). 491-518.</p> <p>Sierra, R. Bravo. Técnicas de investigación social. Paraninfo. Madrid, España. 1985.</p> <p>Taylor, SJ</p>	
		Seminario de Investigación educativa II	<p>Acaherandio. L. Iniciación a la práctica de la investigación. Universidad Rafael Landívar. 1993.</p> <p>Bisquerra, Rafael. Métodos de investigación educativa. CEAC. 1989.</p> <p>Carr, W. Kemmis, R. Teoría crítica de la enseñanza. (Investigación educativa, reforma educativa y el papel del profesional). Ediciones Martínez Rosa España. 1988. ps. 224-233.</p>	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Dobles, C. Zútliga, M. García, Y. Investigación en educación: procesos, interacciones. construcciones. UNED. 1996. Hernández, R. Fernández, C. Batista, P. Metodología de la investigación. Editorial Mc Graw Hill, México. 1992.</p> <p>Montero, M. Corrientes, enfoques e influencias de la investigación cualitativa para Latinoamérica. La Educación. OEA. 116(3). 491-518.</p> <p>Sierra, R. Bravo. Técnicas de investigación social. Paraninfo. Madrid. 1985.</p> <p>Taylor, 3 J. y Bogman, R. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Editorial Paidós, Barcelona. 1990</p>	

Cuadro 7
Revisión de planes y programas de curso de la licenciatura en Administración Educativa de la Universidad Central.

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
Liderazgo	0			0%
Curriculum (administración curricular)	0			0%
Ética	1	Ética profesional	Aristóteles. Moral a Nicómaco. 5ª. Ed. Madrid: Editorial Espasa-Calpe. 1987. Barquero, Alfredo. Ética Profesional. San José, C.R.: EUNED. 1993. Brubacher, John. Filosofías modernas de la educación. Heredia, C.R.: AID, 1983. Camps, Victoria. Ética, retórica, política. Madrid: Alianza Editorial., 1988. González, Jaime. Reflexiones éticas. Heredia, C.R.: Editorial UNA, 1983. Larrayo, Francisco. La ciencia de la educación. 7ª. Ed. México: Editorial Porrúa, 1962. Nowell, Smih. Ética. Estella, Navarra: Editorial Verbo Divino, 1977. Vectch, Henry. Ética del ser racional. Editorial Labor. 1987.	10%
Administración (física, financiera, presupuesto, recursos humanos)	4	Administración de recursos humanos	Baldi Camacho, Ricardo. Administración de personal: nociones generales. 1ª. Edición. San José, Costa Rica: EUNED. 1991. Lépez Jiménez, Carlos. Administración de la educación: los sectores organizativos. 1ª ed. San José, Costa Rica. EUNED, 1986. Flippo, Edwin B. Principios de Administración de Personal. México: Editorial Calipao, 1986.	40%

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			Werther, William B. y Davis, Keith. Administración de Personal y recursos humanos. 3ª. Ed. México; McGraw-Hill, 1990.	
		Planificación educativa	<p>Bolaños, G. y Molina, Z. Introducción al Currículo. Costa Rica: EUNED, 1996.</p> <p>Costa Rica. Plan Nacional de Desarrollo Educativo. Costa Rica. Dpto. de Publicaciones del MEP. 1973.</p> <p>Costa Rica. Plan Nacional de Desarrollo 1990-1994. San José, Costa Rica. Dpto. Imprenta Nacional 1990.</p> <p>Costa Rica. Propuesta Curricular 1994-1998. Costa Rica. MEP. 1994.</p> <p>Díaz, J. y Martins, A. Estrategias de enseñanza aprendizaje. Costa Rica: Editorial IICA, 1988.</p> <p>Fullat, Octavi y Sarramóns, J. Cuestiones de educación. Barcelona: Ediciones, 1984.</p> <p>Pinto, Rolando. Enfoques curriculares en el contexto de los planes de Estudio Costarricenses. Heredia, UNA. 1985.</p> <p>Retana, Carlos. Análisis del curriculum como cultura en una escuela con características de marginalidad. Costa Rica: Universidad de Costa Rica, 1987.</p> <p>Rojas, Yolanda. La cultura, la educación y el curriculum de Latinoamericanos. Costa Rica. 1983.</p> <p>Universidad Nacional. Ideario costarricense. Costa Rica: UNA, 1993.</p>	
		Supervisión educativa	<p>Alpizar M, Elver y Villalobos G, Carmen. Métodos y técnicas de supervisión educativa. San José: PROCAC. 1991.</p> <p>Alvarado A. Mary Luz y otros. La Supervisión Educativa. Seminario Licenciatura Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa. San José:</p>	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Universidad de Costa Rica. Facultad de Educación. Escuela de Administración Educativa. 1982.</p> <p>Arce Cortés, Virginia y otras. La Supervisión Educativa en I y II Ciclo. La Supervisión Educativa en III Ciclo y Educación Diversificada. Seminario de Graduación Licenciatura Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa. San José: Universidad de Costa Rica. Facultad de Educación. Escuela de Administración Educativa. 1982.</p> <p>Bacca J. Lilliam y Venegas E. Aracelly. Perfil teórico curricular del Asesor Supervisor de Educación. San José: MEP. 1978.</p> <p>Bittel. Lester. Lo que todo supervisor debe saber. New York: McGraw Hill. 1962.</p> <p>Cárdenas. Vidal. Mario. Antología Supervisión Educacional. San José, C.R.: EUNED, S.F.</p> <p>Franseth, Jane. Supervisión escolar como guía. 4 ed. México: Trillas, 1976.</p> <p>Jiménez M., Sandrs y Pacheco S. maría del Carmen. La comunicación como proceso de la supervisión educativa. San José: PROCAE. 1992.</p> <p>Lemus, Luis A. Administración, dirección y supervisión de escuelas. Buenos Aires: Kapeluez. 1975.</p> <p>Lemus, Luis A. Organización supervisión de la escuela primaria. Habana: Publicación cultural, s.f.</p> <p>Ministerio de Educación Pública. La supervisión educativa en I y II Ciclos: evolución, situación actual y perspectivas. San José, 1979.</p> <p>Negaly, Ross y Evans. Llean. Técnicas de la moderna supervisión escolar. Buenos Aires: troguel, 1971.</p>	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Nerici. Imideo. Introducción a la supervisión escolar. Buenos Aires: Kapelusz. 1975.</p> <p>Smith Cameron. Guías para supervisores. México. Trillas, 1972.</p> <p>Sperb, Dalila. Dirección y supervisión en la escuela primaria. 8 ed. Buenos Aires: Kapelusz, 1985.</p> <p>Viquez R. Enio. La Supervisión educativa en Costa Rica. San José: Dirección General de Supervisión Nacional. 1989.</p> <p>Wiles, Kimball. Técnicas de supervisión para escuelas. 2ª. Ed. México: Trillas. 1973.</p>	
		Administración educativa	<p>Galván Escobedo, José. Proceso administrativo. San José, Costa Rica: EUNED. 1979.</p> <p>Sandoval, Lorenzo. La administración educativa y la relación con la administración pública. San José: EUNED. 1979.</p> <p>Jiménez Castro, Wilburg. Evolución del pensamiento administrativo en la Educación Costarricense. San José, Costa Rica. EUNED, 1986.</p> <p>Lépiz, Carlos. Administración de la Educación. San José, Costa Rica: EUNED.</p> <p>Lépiz, Carlos. La administración y la planificación como proceso. San José, Costa Rica: EUNED, 1986.</p> <p>Masís, Carlos. Administración de instituciones o programas educativos. Costa Rica: EUNED, 1996.</p> <p>Meza, E., Berta y Vargas, Luis A. El director como administrador del curriculum. San José, Costa Rica: MEP: PROCAE, 1992.</p>	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			Sperb, Delils. Dirección y supervisión en la escuela primaria. Buenos Aires: Editorial Espeluez, 1975. Terry, R. George y Franklin Stephen G. Principios de administración. México: Compañía Editorial Continental. 1985. Ugalde, Jesús. Administración Institucional. San José, Costa Rica: EUNED. 1979.	
Educación / pedagogía	1	Educación y ecología	Amber, Egg. Ezequiel. El desafío ecológico. San José. Costa Rica: EUNED. 1991. Arroyo, Francisco y otros. Ciencias naturales, el hombre transforma el medio. San José, Costa Rica: EUNED, 1991. Bonilla, Durán Alexander. Crisis Ecológica de América Central. San José. Costa Rica: Editorial Guayacán. 1988. Fournier, Luis. Ecología y desarrollo de Costa Rica. San José, Costa Rica: EUNED, 1985. García, José. El deterioro ambiental en Costa Rica. San José. Costa Rica: EUNED. 1990. García, Jaime y otros. Introducción a la problemática ambiental costarricense. San José, Costa Rica. EUNED. 1991. Peñaranda, Rafael. El estado mundial del medio ambiente. San José, Costa Rica. EUNED. 1980. Zeledón, Ricardo. Código ecológico. San Pedro, Costa Rica: Editorial Porvenir, 1992.	10%
Evaluación	0			0%
Estadística	1	Estadística descriptiva	Caballero, Wilfredo. Introducción a la estadística. San José: IICA. 1975. Calot, Gerard. Curso de estadística descriptiva. Madrid: Paraninfo, 1970.	10%

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Gómez Barrantes, Miguel. Elementos de estadística descriptiva. San José, Costa Rica: EUNED, 1991.</p> <p>Hernández, Flérida. Estadística descriptiva. San José, Costa Rica: ICAP, 1990.</p> <p>Hernández, Pablo. Guía didáctica para el curso de estadística aplicada a la educación. Costa Rica: EUNED. 1991.</p> <p>Hernández, Pablo. Manual de fórmulas y tablas estadísticas. Costa Rica: EUNED. 1991.</p> <p>Mark L., Berenson y Levins. David. Estadística Básica en Administración.</p> <p>Funyon, Richard y Herber, Audrey. Estadística para las Ciencias Sociales. México: Addison Wesley Iberoamericana, 1980.</p> <p>Sierra Bravo, Restituto. Técnicas de investigación social: teoría y ejercicios. Madrid, España: Paraninfo, S.a., 1985.</p> <p>Universidad de Costa Rica. Tablas estadísticas. San José: Editorial UCR, sf.</p>	
Investigación	1	Investigación dirigida	<p>Arellano, F Jaime. Elementos de investigación: La investigación a través de su informe. San José: EUNED, 1980.</p> <p>Asti Vera, Armando. Metodología de la investigación. Buenos Aires: Kapelusz, 1972.</p> <p>Beast, John. Cómo investigas en Educación. Madrid: Morata, 1972.</p> <p>Brenes Chacón, Albán. Guía de normas, procedimientos y trámites relacionados con los trabajos finales de graduación. San José. Costa Rica: EUNED, 1987.</p> <p>Hernández Zampieri, Roberto y otros. Metodología de la investigación. Colombia, 1991.</p>	10%

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Hyman, Herbert. Diseño y análisis de las encuestas sociales. Buenos Aires: Amorrortu, 1971.</p> <p>Méndez Ramírez, Odilón. La investigación científica. San José: Juricentro, 1984.</p> <p>Pardinas, Felipe. Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales. 20 Edición. México. 1986.</p> <p>Sierra Bravo, Restituto. Técnicas de investigación social: Teoría y ejercicios. 6ª. Edición. Madrid, España: Panarinfo, 1990.</p> <p>Tamayo y Tamayo, Mario. Metodología formal de la investigación científica. México: Limusa, 1980.</p> <p>Universidad Internacional de las Américas. Normas para estudiantes y tutores sobre las tesis y tesinas. San José: UIA. 1989.</p>	
Legislación	1	Legislación educativa	<p>Arce Gómez, Celín. Derecho Educativo. San José, Costa Rica: EUNED, 1990. 370.26/C8384.</p> <p>Arce Gómez, Celín. Estudio de Casos de Derecho Educativo. San José. Costa Rica: ANDE, 1982.</p> <p>Asociación Nacional de Educadores. Ley Constitutiva y Estudios. San José. Costa Rica: ANDE. 1982. 370.26/a536-I.</p> <p>Chacón Jineata Oscar. Código de Educación, leyes anexas y Ley Fundamental de Educación. San José, Costa Rica: Imprenta Trejos, 1969, 344. E7/C838d</p> <p>Compendio de Leyes y reglamentos sobre la sociedad de Seguros de Vida del Magisterio Nacional. 1920-1969. 370/G192p.</p> <p>Costa Rica. Decreto de Regionalización Educativa. San José, Costa Rica: MEP, 1980, 370.26/C838d.</p>	10%

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Costa Rica. Estatuto de Servicio Civil-Título II de Carrera Docente y Reglamento. San José: Asociación Nacional de Educadores, 1979.</p> <p>Costa Rica. Legislación, Leyes, Derechos, etc. Decretos de Regionalización Educativa. San José: MEP, 1980.</p> <p>Costa Rica. Ley Fundamental de Educación de 1957. San José: Investigaciones Jurídicas S.A., 1993.</p> <p>Costa Rica. Ley General de la Administración Pública. San José: Investigaciones Jurídicas S.A. 1993.</p> <p>Costa Rica. Ley General de la Administración Financiera y Reglamento General de la Contratación Administración.</p> <p>Costa Rica. Plan Nacional de Desarrollo Educativo. Decreto N.3333-E. San José, Costa Rica: MEP7s.f./370.992.85/G192p.</p> <p>Gómez Bolaño, Ulesdislao. Legislación Educativa. San José, Costa Rica: EUNED, 1981. 370.26/G192-L.</p> <p>Gómez Solando, Ulesdislao. Políticas y Estrategias del Sistema Educativo. San José, Costa Rica: EUNED, 1979.</p> <p>Ministerio de Educación Pública. Ley Orgánica del Ministerio de Educación Pública. San José, Costa Rica; Dirección General de Educación Académica. 1979. 370/C835-L.</p> <p>Ministerio de Educación Pública. Proyecto de Ley General de Educación. San José, Costa Rica: MEP, 1961. 370.26/C838p.</p> <p>Ministerio de Educación Pública. Reglamento de evaluación y normas de promoción. San José: Dpto. de Publicaciones. 1992.</p>	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Ministerio de Educación Pública. Reglamento de disciplina. San José: MEP.</p> <p>Ministerio de Educación Pública. Reglamento de Evaluación y Normas de Promoción de la Educación General Básica. San José. Costa Rica: MEP.</p> <p>Sandí, Manuel. Anexos de Legislación Educativa. Recopilación y selección de reglamentos, leyes y estatutos. San José, Costa Rica: EUNED.</p> <p>Sociedad de Seguros de Vida del Magisterio Nacional. Ley Constitutiva (art. 496 a 503 Código de Educación). San José. Costa Rica. 1978. 270.26/C838-L.</p> <p>Soto Gamboa. María de los Ángeles. Nociones básicas de Derecho. 2ª edición. San José, Costa Rica; EUNED, 1987.</p>	
Tecnología /informática	0			0%
Seminarios, tesis, proyecto de graduación	1	Seminario de graduación	<p>Arellano, F. Jaime. Elementos de investigación: la investigación a través de su informa. San José: EUNED.</p> <p>Asti Vera, Armando. Metodología de la investigación. Buenos Aires: Kapelusz, 1972.</p> <p>Brenes Chacón, Albán. Guía de normas, procedimientos y trámites relacionados con los trabajos finales de graduación. San José. Costa Rica: EUNED, 1987.</p> <p>Hyman, Herbert. Diseño y análisis de las encuestas sociales. Buenos Aires: Amorrortu, 1971.</p> <p>Pardinas, Felipe. Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales. 20 Edición. México. 1986.</p> <p>Sierra Bravo, Restituto. Técnicas de investigación social: Teoría y ejercicios. 6ª. Edición. Madrid, España: Panarinfo, 1990.</p>	10%

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			Tamayo y Tamayo, Mario. Metodología formal de la investigación científica. México: Limusa, 1980. Universidad Internacional de las Américas. Normas para estudiantes y tutores sobre las tesis y tesinas. San José: UIA. 1989.	

Cuadro 8

Revisión de planes y programas de curso de la maestría en Administración Educativa de la Universidad Florencio del Castillo.

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
Liderazgo	0			0%
Curriculum (administración curricular)	0			0%
Ética	1	Ética profesional	Constitución Política Declaración Universal de Derechos Humanos Declaración de los Derechos del Niño (ONU). Convenio Centroamericano sobre unificación básica de la educación (ODECA). Ley Fundamental de Educación. Código Ética Profesional del Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes. El Perfil básico del costarricense (MEP, 1990). García, Morente, G. LECCIONES PRELIMINARES DE FILOSOFIA. México, Editores Unidos. 1985. González, Fernando. EDUCACION COSTARRICENSE, ANTOLOGIA. San José. EUNED, 1984. Malavassi, Gmo. "Las notas características de la persona". Revista ACTA ACADEMICA. N. 3 pp. 8-12 octubre 1988. Pérez Pancorbo, Humberto. HACIA UNA FILOSOFIA DE LA EDUCACION. Publítex, 1988.	6.35%

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			Soto, José y Brnardini, Amalia. LA EDUCACION ACTUAL EN SUS FUENTES FILOSOFICAS. San José EUNED, 1981.	
Administración (física, financiera, Presupuesto, recursos Humanos)	6	Administración de recursos humanos	Chiavenato, Idalberto. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. MEXICO: McGraw-Hill, 1981 Flippo, Edwin. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL. COLOMBIA: McGraw-Hill, 1978 F. Stoner, James.; Freeman R. Edward. ADMINISTRACIÓN. MEXICO EDITORIAL P.H.H., 5 ED. 1992.	37.5%
		Planificación institucional	Lafourcade, P. (2013) Evaluación Institucional. -- 12 reimp. de la 1 ed. -- San José, CR.: EUNED. Lorenzo, M. (2008). Gestión y Supervisión de Centros Educativos. -- 2 reimp. de la 2 ed. -- Costa Rica: EUNED * Venegas, P. (2014). Planificación educativa: bases metodológicas para su desarrollo en el Siglo)0a. -- 6 reimp. de la 1 ed. -- San José, C.R.: EUNED Ministerio de Educación Pública. (2012). Guía para la Implementación del Modelo de/a valuación de Calidad de la Educación Costarricense. San José, Costa Rica Ministerio de Educación Pública. (2013). La Calidad en los Centros Educativos Costarricense: algunas reflexiones: evaluar para mejorar. San José, Costa Rica. Ministerio de Educación Pública. (2013). Modelo de la Evaluación de la Calidad de la Educación Costarricense. San José, Costa Rica. Ministerio de Educación Pública. (2015). Plan de Mejoramiento en el MECEC: modelo de evaluación de la calidad de la educación costarricense, aseguramiento y mejoramiento continuo. San José, Costa Rica.	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Ministerio de Educación Pública. (2013). Hacia Auditorias de Calidad. San José, Costa Rica.</p> <p>Ministerio de Educación Pública. (2016). Guía Para Elaborar el Plan Anual de Trabajo de un Centro Educativo. San José, Costa Rica.</p> <p>Ministerio de Educación Pública. (2016). Lineamientos sobre Horarios para los Diferentes Ciclos, Niveles, Ofertas y Modalidades del Sistema Educativo Costarricense. San José, Costa Rica.</p>	
		Presupuesto y finanzas	<p>Bolten. Administración Financiera. México. Editorial Limusa, 1984.</p> <p>CEPAL. El presupuesto como instrumento para la programación del desarrollo económico. E/CN 12/Bru – 1/63.</p> <p>Estructura de un programa presupuestario. E/CN – 12/BRW – 2/L – 5. Costa Rica. Contraloría General de la República. Manual de Normas Técnicas Sobre Presupuesto. San José. Gaceta N° 183, 27 de set., 1988.</p> <p>Asamblea Legislativa. Ley del Presupuesto Ordinario de la República, 1995. San José: Imprenta Nacional, 1995.</p> <p>Asamblea Legislativa. Ley de la Administración Financiera de la República. San José: Imprenta Nacional, 1995.</p> <p>Groves. Finanzas Públicas. México. Editorial Trillas, 1990.</p> <p>ILES. Esquemas uniformes de clasificación de las cuentas del sector público adaptado a los países de América Latina. (ST/ECLA/CONT/17/2-1 =).</p> <p>Lyden. Presupuesto Público. México. Editorial Trillas. 1982.</p> <p>Martner, Gonzalo. Planificación y presupuesto por programas. Octava Edición México. Editorial Siglo XXI, 1979.</p>	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Murillo, Mauro. Ley General de la Administración Pública y el Régimen de Empleo de osServidores de Públicos. Edición provisional. San José. Dept. de Entrenamiento, 1981.</p> <p>OFIPLAN. Oficina de Presupuesto Nacional. Instructivo general para la formulación delAnteproyecto de Presupuesto Nacional 1980. San José Imprenta Nacional, 1979.</p> <p>Oficinal de Presupuesto Nacional. Nociones Generales sobre Presupuesto. San José.Minegrafiado.</p> <p>Schall y Haley. Administración Financiera. México. Editorial Mc Graw-Hill, 1980.</p> <p>Urrutia, Claudio. Presupuesto y Auditoría. San José: EUNED, 1983.</p> <p>Vidal J., Héctor; Martner, Gonzalo y otros. Presupuesto por programas. Conceptos, metodologías y estrategias. San José. EDUCA. 1979.</p>	
		Gestión educativa	<p>Bonals, J. (2013) La práctica del trabajo en equipo del profesorado. -- España: Editorial GRAO.</p> <p>Hall, R., Azzerboni, D. (2014). Construcción de liderazgos en la gestión educativa: un diálogo entre supervisores y directivos. Ediciones Novedades Educativas</p> <p>Navarro, M. (2014). La Gestión Escolar: Una aproximación a su estudio. México: Palibrio.</p> <p>López, A. (2014). 14 ideas claves: el trabajo en equipo del profesorado. -- 4 reimpr de la 1 ed. -- España: Editorial GRAO.</p> <p>Cerdas, V. García, J., Torres, N. (2016, Julio-diciembre). Tendencias y desafíos de la administración educativa costarricense: La génesis de un proyecto". Rey. Gestión de la Educación, Vol. 6, N°2, pág. 119-136.</p>	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			Newstrom, J. y Davis, K. (2011). Comportamiento Humano en el Trabajo (13a Ed.). México: Ed. McGraw-Hill.	
		Gerencia educativa	Churnside, Roger. Trabajo, fuerza laboral y política educacional en Costa Rica. Revista Centroamericana de Administración Pública. 1981. Deming W., Edward. Calidad, productividad y competitividad. Bogotá. Ediciones Díaz Santos, S.A. Goodland, John I. A Place Called School. Prospects for the future. New York. McGraw-Hill Book Company. 1984. Griffiths, Daniel et al (editors). Leaders for American Schools. Berkeley. California. McCutchan Publishing Corporation. 1988.	
		Educación comparada	Arias Sánchez, Oscar. Nuevos Rumbos para el Desarrollo Costarricense. 1984. Catattayudi Soler, Rosa. Lecturas de Educación Comparada. Universidad de Valencia. 1992. Cramer y Browne. Educación Contemporánea. México UTHEA, 1980. Ferram Ferrer. Educación Comparada, Fundamentos Teóricos, metodología y Modelos. Editorial PPU S.A. 1990. Fonseca, Fulvio. Educación Socialmente Productiva. Editorial MEP. 1987. García José Luis. Fundamentos de Educación Comparada. 1991. García Garrido, José Luis. Orientaciones Didácticas para el estudio: Educación Comparada. Universidad nacional de Educación a Distancia. 1991. Manual de Educación Comparada. 2 vol. Editorial PPU. S.A., 1993. Nuevos Enfoques de Educación Comparada. España. Editorial Mondadori. S.A. 1990.	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			Velloso, Agustín y Francesco, Pedro. Manual de Educación Comparada. Tomo 1 Conceptos Básicos. 1992. Tomo II. Investigación, perspectivas. Varios.	
Educación / pedagogía	3	Información aplicada a la educación	Hoffman, Nikoloff. SISTEMA OPERATIVO MS.DOS: Guía del Usuario. Shiechert, Wood. LA POTENCIA DE Pc Y DOS. McGraw-Hill. De Blas. P.C. Guía del Usuario. Macrobit. Harold, Abelson y Disessa, Andrea, GEOMETRIA DE LA TORTUGA. Fonseca, C. LOGO EN COSTA RICA: UNA VISION DE SU POTENCIAL EDUCATIVO Y SOCIAL. Memoria V Congreso Internacional de Logo y encuentro Internacional sobre la Telemática Educativa. San José, Costa Rica p. 293-299 Gregory, M. INFORMATICA Y EDUCACION: UN DESAFIO PARA TODOS. Montevideo, Rosgal, S.A. 1993	18.75%
		Filosofía y epistemología de la educación	Bourdieu, Pierre y Passeron Jean-Claude. La Reproducción. Elementos para una Teoría del Sistema de Enseñanza. Barcelona. Editorial Laia. 1977. Bowles, Samuel y Gintis, Herbert. La instrucción escolar en la América Capitalista. México. Siglo XXI editores. 1976 Brubacher, John S. Filosofías Modernas de la Educación. México Editorial Letras. 1964. (El orden económico y la educación: la escuela y el proceso social).	
		Globalización y competitividad educativa	Garbanzo, G. (enero-abril, 2012). Educación superior pública en América Latina: Características y desafíos. Revista Gestao Universitaria en América Latina - GUAL-5(1): 216-227. doi: https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2012v5n1p216/21943 García, L. (2012) Sociedad del conocimiento y educación. Madrid: UNED.	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			Dietz, G. (2016) Multiculturalismo, interculturalidad y diversidad en educación: una aproximación antropológica. -- México: Fondo de Cultura Económica Ministerio de Educación Pública (MEP). (2008). El centro educativo de calidad como eje de la educación costarricense. San José, Costa Rica: MEP.	
Evaluación	0			
Estadística	1	Estadística	Blalock, Humbert M. estadística Social. México. Fondo de Cultura Económica. Class, Gene V. And Stanley Julian C. métodos estadísticos aplicados a las ciencias sociales. Prentice – Hall Internacional. 1974. Guilford, Je P. Fundamental Statistics in Psychology and Education. New York. MacGraw –Hill. Book Co. 1965. Ostle, Bernard. Estadística Aplicada. México. Centro Regional de Ayuda Técnica Editorial. Limusa – Wiley, S.A. 1965. Ruyon, Richard P. y Audrey Haber. Fundamentals of Bahavioral Statistics. Seigel, Sidney. Estadística no paramétrica aplicada a las ciencias de la conducta. Ed. Trillas, México, 1978.	6.35%
Investigación	1	Métodos de investigación educativa	Asti Vera, Armando: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION. Buenos Aires, Argentina. Editorial Kapelusz. Bosch García, Armando: LA TECNICA DE INVESTIGACION DOCUMENTAL. México, Editorial Trillas. Van Dalen D.B. y Meyerk, W.J. MANUAL DE TECNICAS DE INVESTIGACION EDUCACIONAL. Buenos Aires. Editorial Paidos. Zubizarreta Armando: LA AVENTURA DEL TRABAJO INTELECTUAL. Estados Unidos de América. Editorial Fondo Educativo Interamericano.	6.35%

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
Legislación	1	Legislación de la gestión educativa	Arce, C. (2012) Derecho educativo. --11 reimp. --San José, C.R.: EUNED. Lépiz, C, (2009). Administración de la Educación. San José, Costa Rica: EUNED. ** Rodríguez, C. (2015). Ética Profesional Docente. San José, Costa Rica: EUNED. Costa Rica. (1997) Ley 7.600. Igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad en Costa Rica. San José: Imprenta Nacional. * Costa Rica. (2013). Estatuto de Servicio Civil y Su Reglamento. SINALEVI. Leyes y decretos en el campo educativo	6.35%
Tecnología /informática	0			
Seminarios, tesis, Proyecto de graduación	2	Seminario de investigación I	Azofeifa, Isaac F. GUIA PARA LA INVESTIGACION Y DESARROLLO DE UN TEMA. San José. EUNED. 1986 Blázquez, Florentino y otros. DIDACTICA GENERAL. Madrid, Anaya, 1985. Bloom, Benjamín. TAXONOMIA DE LOS OBJETIVOS DE LA EDUCACION. Buenos Aires, El Ateneo, 1982. Cascante, Rosa M. MANUAL PRACTICA DEL DOCENTE. San José. EUNED, 1988.	12.5%
		Seminario de investigación II	Arellano, F. Jaime. Elementos de Investigación: La investigación a través de su informe. Editorial Universidad Estatal a Distancia. San José. Costa Rica, 1980. Asti Vera, Armando. Metodología de la Investigación. Buenos Aires. Kapelusz, 1972. Brenes Chacón, Albán. Guías de normas, procedimientos y trámites relacionados con los trabajos finales de graduación. Editorial Universidad Estatal a Distancia. San José Costa Rica. 1987. Hernández Zampieri, Roberto y otros. Metodología de la Investigación. Colombia. McGraw-Hil, 1991.	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			Méndez Ramírez, Odilón. La investigación Científica. San José. Juricentro. 1984. Tamayo y Tamayo, Mario. Metodología Formal de la Investigación Científica. México: Limusa, 1980.	

Cuadro 9
Revisión de planes y programas de curso de la maestría en Administración Educativa de la Universidad Metropolitana Castro Carazo.

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
Liderazgo	0			0%
Curriculum (administración curricular)	1	Administración del currículo y supervisión educativa	<p>Arnaz, José A. La planeación curricular. Editorial Trillas. México 1985.</p> <p>Barocio Quijano Roberto. La formación docente para la innovación educativa: el caso del curriculum con orientación educativa. Editorial Trillas. México 1990.</p> <p>Díaz Barriga, Frida. Metodología de diseño curricular para educación superior. Editorial Trillas. México 1990.</p> <p>MEP. Guía para orientar el proceso de supervisión en escuelas unidocentes. Departamento de Publicaciones. San José. 1987.</p> <p>Olerena, Carlos. La función supervisora en la ejecución de reformas educativas: Un enfoque de investigación basado en la experiencia de Costa Rica. IIEP-MEP.1982.</p> <p>Smith, Camerón C. Guías para supervisores. Editorial Trillas. México 1985.</p>	7.14%
Ética	0			0%
Administración (física, financiera, Presupuesto, recursos Humanos)	3	Administración general y recursos humanos	<p>Arias Galicia, Fernando. Administración de recursos humanos. Editorial Trillas. México 1995.</p> <p>Dessier, Gary. Administración de personal. Sexta edición. Prentice-Hall Hispanoamericana. USA 1994.</p> <p>Senge Peter M. La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Granica. Barcelona España. 1992.</p> <p>Senge Peter M. La Quinta Disciplina en la Práctica. Granica. Barcelona, España. 1995.</p>	21.42%

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Robbins, Stepehn; De Cenzo, David A. Fundamentos de administración, conceptos elementales y aplicaciones. Prentice-Hall Hispanoamericana. USA. 1997.</p> <p>Staruss, George; SAYLES, Leonard R. Personal: problemas humanos de la administración. Prentice-Hall Hispanoamericana. USA. 1997.</p> <p>Valle Cabrera, Ramón. La gestión estratégica de los recursos humanos. Adisson-Wesley Iberoamericana. Madrid. 1995.</p> <p>Sallenave, Jean-Paul. La Gerencia Integral. Bogota, Editorial Norma. 1995. (Lectura obligatoria).</p> <p>Drucker, Peter. La Administración. La organización basada en la información. La Economía. Bogotá. Editorial Norma. 1996. (Lectura obligatoria)</p> <p>Hammer, Michael y Champy, James. Reingeniería. Bogotá. Editorial Norma. 1994.</p> <p>Morgan, Jareth. Imágenes de la Organización. México. Ediciones Alfaomega S. A. 1993.</p>	
		Contabilidad educativa	<p>Cashin, James; Lerner, Joel J. Contabilidad Serie Schaum. Mc Graw-Hill. 1993.</p> <p>Horngren, Charles T; Sundern, Gary L; Seito Frank. Contabilidad administrativa. Introducción. Novena edición. Prentice Hall Hispanoamericana. USA 1995.</p> <p>Horngren, Charles T; Foster, George. Contabilidad de costos: un enfoque gerencial. Sexta edición. Prentice hall Hispanoamericana. USA 1992.</p> <p>Lara Flores, Elías. Primer curso de contabilidad. Editorial Trillas. México.</p> <p>Manzanilla, Lorenzo; Hernández, Ricardo. Informática en contaduría. Editorial Trillas. México 1995.</p> <p>Romero López Javier. Principios de contabilidad. McGraw Hill. 1995.</p>	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
		Dirección financiera	Murdick, Robert, G; Munson, John C. Sistemas de información administrativa. Segunda edición. Prentice-Hall Hispanoamericana. S.A. México 1998. Guajardo, Gerardo. Contabilidad financiera. Segunda edición. McGraw.Hill. 1995.	
Educación / pedagogía	8	Pensamiento y aprendizaje	Cirigliano Gustavo F.J. Filosofía de la Educación. Humanitas. Buenos Aires. Argentina. 1972. De Subiriá Miguel y otro. Biografía del pensamiento. Cooperativa Editorial Magisterio. 1992 Santafé de Bogotá. Colombia. De Subiriá Alejandro y otro. Operaciones intelectuales y creatividad. Fundación Alberto Merani para el Desarrollo de la Inteligencia. Santafé de Bogotá. 1994. De Subiriá Miguel. Pensamiento y Aprendizaje. Fundación Alberto Merani para el Desarrollo de la Inteligencia. Santafé de Bogotá. 1994.	57.14%
		Paradigmas educativos del siglo XXI	Asociación Nacional de Fomento Económico. El modelo educativo costarricense. San José. 1987. Cirigliano, Gustavo F.J. Filosofía de la Educación. Humanitas. Buenos Aires. Argentina. 1982. González, Fernando. Educación Costarricense. EUNED. San José, 1984. Pérez, Rafael A. y otros. Los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje en una Sociedad Democrática. MEP. San José. 1991.	
		La comunidad y la institución escolar	MEP-SIMED. Estrategias metodológicas para la elaboración del diagnóstico. San José. 1990. Osman, Betty B. Problemas de aprendizaje, un asunto familiar. Editorial Trillas México, 1990.	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Pérez, Rafael y otros. Los procesos de enseñanza y aprendizaje en una sociedad democrática. MEP. San José. 1991.</p> <p>Zelaya, Chester y otros. Costa Rica, nuestra comunidad nacional. EUNED. San José. 1985.</p>	
		Epistemología de la educación	<p>Bunge, M. Epistemología. , México. Editorial Ariel 1981.</p> <p>Fatone, Vicente. Lógica e Introducción a la Filosofía. Buenos Aires, Ed. Kapeluaz, 1992.</p> <p>Bochenski, I.M. Los Métodos Actuales del Pensamiento. Madrid, Ediciones Rialp. S. A. 1986.</p> <p>Chupajin. Ivan I. Teoría del Concepto. Buenos Aires, Ediciones Nuestro Tiempo.1970.</p> <p>Hessen. J. Teoría del Conocimiento. México. Editores Mexicanos Unidos. 1993.</p> <p>Konstantinov. F. V. Fundamentos de la Filosofía marxista. México. Editorial Grijalbo. 1965.</p> <p>Sastre, Genoveva y Moreno Montserrat. Descubrimiento y construcción de Conocimientos. Barcelona. Editorial Gedisa S. A. 1988.</p> <p>Delval, Juan Crecer y Pensar, Barcelona, Editorial Paidos. México 1991.</p>	
		Sociofilosofía de la educación	<p>Asamblea Constituyente. Constitución Política. San José, Costa Rica. 1949.</p> <p>Asamblea Legislativa. Ley Fundamental de Educación. San José, Costa Rica. 1957.</p> <p>Biggie, M. L; Hunt, M.P. Bases psicológicas de la educación. Editorial Trillas. México.</p> <p>Hernández, Pedro. Psicología de la educación; corrientes actuales y teorías aplicadas. Editorial Trillas. México.</p> <p>Moore, T.W. Introducción a la filosofía de la educación. Editorial Trillas. México.</p>	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Pérez Pancorbo, Humberto. <i>Hacia una filosofía de la educación</i>. Publitex. 1988.</p> <p>Suárez Díaz, Reynaldo. <i>La Educación: su filosofía, psicología y su método</i>. Editorial Trillas. México.</p> <p>Soto José Alberto y Bernardini Amalia. <i>La Educación Actual en sus Fuentes Filosóficas</i>. San José. C. R. EUNED. 1981.</p>	
		Calidad educativa. Estrategias y técnicas	<p>Asamblea Legislativa. <i>Ley Fundamental de Educación</i>. San José Costa Rica. 1957.</p> <p>MEP-SIMED. <i>Escuela Líder</i>. Centro de Innovación Educativa. San José Costa Rica. 1993.</p> <p>MEP-Consejo Superior de educación. <i>Política Educativa vigente</i>. San José Costa Rica. 1999.</p> <p>MEP-PROMECE. <i>Educación de calidad. El quehacer educativo en el aula</i>. San José, Costa Rica. 1997.</p> <p>MEP-SIMED. <i>Algunas precisiones sobre las bases que fundamentan la autoevaluación institucional</i>. San José Costa Rica. 1993.</p> <p>MEP-SIMED. <i>Reflexiones y estrategias para el mejoramiento de la calidad de la educación</i>. San José Costa Rica. 1993.</p>	
		Economía y educación	<p>Case, Karl E.; Fair, Ray C. <i>Fundamentos de economía</i>. Segunda edición. Prentice Hall Hispanoamericana. USA 1996.</p> <p>Clement Norris, C.; Pool, John C.; Carrillo, Mario. <i>Economía, enfoque América Latina</i>. Tercera Edición. McGraw Hill. 1991.</p> <p>Hanke, Steve H. <i>Privatización y desarrollo</i>. Editorial Trillas. México 1990.</p> <p>Rhoads, Steven E. <i>Visión económica del mundo; gobierno, mercados y política pública</i>. Editorial Trillas. México 1988.</p>	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			Thurow, Lester C. Inversión en capital humano. Editorial Trillas. México 1995.	
		Aplicaciones informáticas en educación	Burch ando Strater. Sistemas de información: teoría y práctica. Editorial Lirnusa. México. 1998. Comer, Douglas E. El libro de Internet. Prentice. Hall Hispanoamericana. México. Kroenke, David M. Procesamiento de datos. Quinta edición. Prentice-Hall,Hispanoamericana S.A. México, 1997. Long, Larry. Introducción a las computadoras y el procesamiento de la información. Cuarta edición. Prentice-Hall, Hispanoamericana. México 1990. Lucas, Henry. Conceptos de sistemas de información. Editorial McGraw-Hill; México, 1983. Martin, James. Organización de las bases de datos. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México 1995. Sanders, Donald H. Informática presente y futuro. Tercera edición. McGraw-Hill,1990.	
Evaluación	0			0%
Estadística	1	Estadística aplicada a la educación	Freund, John E; Simon, Gary A. Estadística Elemental. Octava Edición. USA. Prentice. Hall Hispanoamericana 1997. Freund, John E; Williams, Frank J; Perless, Benjamín M. Estadística para la administración con enfoque moderno. Quinta Edición. USA. Prentice-Hall Hispanoamericana 1997. Levin, Richard I. Estadística para administradores. Segunda Edición. USA. Prentice-Hall Hispanoamericana 1995.	7.14%
Investigación	0			0%

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
Legislación	0			0%
Tecnología /informática	0			0%
Seminarios, tesis, Proyecto de graduación	1	Práctica aplicada en la administración educativa	UNESCO. Metodología y técnicas específicas para la formulación y evaluación de proyectos en la esfera de la educación. Segunda edición, San José, Costa Rica. 1993.	7.14%

Cuadro 10

Revisión de planes y programas de curso de la maestría en Administración Educativa de la Universidad Americana.

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
Liderazgo	1	Laboratorio de desarrollo organizacional y liderazgo	<p>Administración en un nuevo ambiente de Equipo -Habilidades, herramientas y métodos, Hirschhorn Larry, Editorial Addison-Wesley Iberoamericana 1991.</p> <p>Al frente de la Organización - Estrategias y Tácticas- Selvini Palazzoli Mara, Editorial Paidos 1986 Primera Edición.</p> <p>Cómo hacerse Líder -en cualquier situación-. Alvarez Bueno Elias, Editor Alvares Bueno Elias Ltda. 1993, Primera Edición.</p> <p>Desarrollo del Liderazgo, Jaap Toin. Editorial Legis 1989.</p> <p>El Liderazgo es un arte - Hacia una organización más humana, participativa y creativa- Pree DeMax, Editorial Javier Vergara 1993.</p> <p>El trabajo en Equipo y la Sinergia. Cuervo Castañeda Mario. Instituto F.E:S: de Liderazgo, 1991 Primera Edición.</p> <p>El Poder de las Organizaciones, Kaufmann E. Alicia, Universidad de Alcalá de Henares 1993, Primera Edición.</p> <p>Identidad de las Organizaciones -Invariancia y cambio-, Etkin J. y Schvarstein, Editorial Paidos, 1989 Primera Edición.</p> <p>La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje-, Seliée 71119'I' Peter, Editorial Juan Granica S.A. 1992. Primera Edición.</p> <p>Las diez reglas de oro para trabajar en Equipo - Como conseguir que las cosas se hagan-, Posner Randolph, Editorial Grijalbo 1991 Primera Edición.</p> <p>Psicología de la Organización, Schein H. Edgar, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana 1982 Primera Edición.</p>	6.25%

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			Saber Delegar - La Clave para formar un gran Equipo -, Jenks M. James y Kelly M. John, Editorial Slector 1993, Quinta Edición.	
Curriculum (administración curricular)	0			0%
Ética	0			0%
Administración (física, financiera, Presupuesto, recursos Humanos)	7	Organización administrativa aplicada a la educación	<p>Acción, Pensamiento y Lenguaje, Jerome Brumer, Editorial Alianza, 1986. Segunda Edición.</p> <p>Análisis del Valor para la Mejora del Producto. Litaudon Maurice y Refabert Anne. Editorial Gestión 2000 S.A., 1992, Primera Edición.</p> <p>La Ventaja Competitiva - Cómo ganar y conservar-, Rothschild E. William, Editorial Mc Graw-Hill, 1987, Primera Edición.</p> <p>Cómo mantener la Excelencia, Waterman H. Robert, Editorial Norma, 1987.El Control de Gestión Estratégico - La gestión por actividades - Lorina Phillippe. Editorial Marcombo, 1993.</p> <p>La Aventura del Trabajo Intelectual. Zubizarreta E. Armando. Fondo Educativo Interamericano.1983. Segunda Edición.</p> <p>La Calidad del Servicio. Horovitz Jacques, Editorial Mc Graw Hill, 1992. Primera Edición.</p> <p>La Excelencia en el Servicio. Albrecht Karl y Bradford J. Lawrence. Editorial Legis, 1991.Segunda Edición.</p>	43.75%

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>La Quinta Disciplina, Senge M. Peter, Editorial Legis, 1993, Primera Edición. Lecciones Gerenciales. Técnicas Simples que producen grandes resultados. Thornton B. Paul, Editorial Lgis, 1992. Primera Edición.</p> <p>Pescando Barracudas, Bergman S. Joel. Editorial Paidós, 1988, Segunda Edición.</p> <p>Proyecto de Universidad para el Siglo 21 (I, Cátedra Emma Gamboa, Compiladora Alicia Gurdán Fernández, Oficina de Publicaciones de la Universidad de Costa Rica.</p> <p>Reingeniería, Champer y Champy, Editorial Mc Graw-Hill, 1990, Primera Edición.</p>	
		Desempeño y productividad del recurso humano	<p>Desempeño y Productividad, Toro Álvarez Fernando, Editorial Cincel Ltda. 1990 Primera Edición.</p> <p>Estrategia de Empresa y Recursos Humanos -Una visión dinámica de la empresa- Elorduy Mota Juan Ignacio, Editorial Mc Graw-Hill 1993. Primera Edición.</p> <p>La Excelencia en el Servicio- ...satisfacer las expectativas y necesidades del Cliente- Albrech Karl y Bradford J. Lawrence, Editorial Legis, 1990, Primera Edición.</p> <p>¿Cómo hacer desarrollo de personal en las Organizaciones?, Urdaneta Ballén Orlando, Editorial Legis, 1992. Cuarta Edición.</p> <p>¿Cómo incrementar la productividad del Recurso Humano?, Nash Michael, Editorial Norma, 1988.</p> <p>Cómo Motivar, Adair John, Editorial Legis, 1992. Primera Edición.</p> <p>Cómo motivar a empleados de Hoy. Rosenbau L. Bernard, Editorial Mc. Graw-Hill, 1990.</p> <p>Planificando para la Calidad, Gitlow S. Holvanrd, Editorial Ventura, 1991.</p> <p>Técnicas de dirección de Personal, Fournier Ferdinand, Editorial Mc Graw-Hill, 1992.</p>	
		Contabilidad	<p>Homgren, Charles T. Contabilidad de Costos. Un enfoque Gerencial. 1987.</p>	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Horngren, Charles T. Contabilidad. 1989.</p> <p>Hoyle, Joe Ben. Contabilidad Avanzada. 1992.</p> <p>Pyle White Larson. Principios Fundamentales y Contabilidad.</p>	
		Análisis financiero	<p>Gítman Lawrence J. Fundamentos de Administración Financiera. Editorial Harla. México.1982.</p> <p>Merino Serna, Jesús. Finanzas Básicas Libro de práctica. Editorial PULPEL S.A., San José, Costa Rica.</p> <p>Schall, Lawrence D. y Haley Charles W. Administración Financiera. Mc Graw Hill. Englewood Cliffs, N. J. 1983.</p> <p>Van Home, James. Administración Financiera. Editorial Ediciones Contabilidad Moderna. Buenos Aires. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. México. 1992.</p> <p>Weston J. Fred y Brigán, Eugene F. Finanzas en Administración Financiera. McGraw Hill. México. 1987.</p>	
		Planificación estratégica de la política educativa	<p>Hernández, Orozco Carlos. Planificación y Programas EUNED. 1986.</p> <p>Gagné, R. Planificación educativa y desarrollo. OEA - CREFAL - Patzcuaro. México. 1990.</p> <p>Presupuesto: enfoque moderno de planeación y control de recursos. Me Graw Hill. 1990.</p> <p>Arroba, Tanaya y James, Kim. Como manejar la presión en el trabajo. Me Graw Hill. 1991.</p> <p>Roseanbaum, Bernald. Cómo motivar a los empleados de hoy: Modelos motivacionales para gerentes y supervisores. Editorial Mc Graw Hill. 1993.</p>	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
		Diseño, operación y control del proceso educativo	Hernández, Orozco Carlos. Planificación y Programas. EUNED. 1986. Gagné, R. Planificación educativa y desarrollo. OEA - CREFAL Patzcuaro. México. 1990. Presupuesto: enfoque moderno de planeación y control de recursos. Mc Graw Hill. 1990. Arroba, Tanaya y James, Kim. Como manejar la presión en el trabajo. Mc Graw Hill. 1991. Roseanbaum, Bernald. Cómo motivar a los empleados de hoy: Modelos motivacionales paragerentes y supervisores. Editorial Mc Graw Hill. 1993.	
		Gerencia de empresas educativas	Albert Kenneth, J. Biblioteca de Administración Estratégica. Tomo 1,11, III, IV, V. 1987. Asplund Giselle. Estrategias de Desarrollo Integrado: Modelo Económico. 1984. Baldi Camacho, Ricardo. Administración de Personal: Nociones Generales. 1991. Mejía Ramírez, Gabriel. Políticas y estrategias de Acción. 1990-1994.	
Educación / pedagogía	1	Arte y práctica de la organización abierta al aprendizaje	Antología sobre Grupos Operativos, Ramírez William, Vicerrectoría de Vida Estudiantil Universidad de Costa Rica, 1987. Desarrolle toda su Inteligencia -Técnicas para potenciar su capacidad mental Brissard Francoise, Editorial Robin. Educación por medio del Movimiento y la expresión corporal, Bolaños Guillermo, Editorial Universidad Estatal a Distancia, San José, Costa Rica 1986. El Taller de Terapias Expresivas, Fidel Moccio, Editorial Paidós. Primera Edición 1990. Enfoques Curriculares, Facultad de Educación, Universidad de Costa Rica, Marzo 1993.	6.25%

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Introducción al Currículo, Bolaños G. y Molina Z., Editorial Universitaria Estatal a Distancia, San José Costa Rica, 1989.</p> <p>La creatividad factor proscrito dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje. Rey. Educación Universidad de Costa Rica. Vol. 6. #2, 1982.</p> <p>La Quinta Disciplina - Cómo impulsar el aprendizaje de la Organización Inteligente-, Senge M. Peter, Editorial. Granica, 1992.</p> <p>Los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje en una Sociedad Democrática, Pérez Córdoba Rafael A. y otros, Centro Nacional de Didáctica, Ministerio de Educación Pública, 1991.</p> <p>Negocie y Gane, Schoonmaker Alann, Editorial Norma, 1990.</p>	
Evaluación	1	Formulación y evaluación de proyectos	<p>Coss Bu, Raúl. Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión. Editorial Limusa. Segunda Edición. sexta reimpresión. 1992.</p> <p>Fischer, Stanley. Dornbusch, Rudiger y Schnalensee, Richard. Economía. Mc Graw Hill.</p> <p>Fuentes Mohr. Administración de Proyectos Financieros. EUNED. San José, 1989.</p> <p>Gittinger, J. Price. Análisis Económico de Proyectos Agrícolas. Editorial Tecnos. Segunda Edición, Tercera reimpresión. Madrid. 1989.</p> <p>ILPES. Guía para la presentación de proyectos. Editorial siglo veintiuno. Décima novena Edición. México. 1990.</p> <p>Instituto Interamericano de Cooperación Agrícola TICA. Proyecto de Inversión para Pequeñas Empresas rurales. Editorial BCA. San José, 1993.</p>	6.25%

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			Myer, William. Principios de Finanzas Corporativas. McGraw Hill. Salas Ulate, Walter. Factibilidad de los Proyectos Agropecuarios. Editorial Tecnológica de Costa Rica. Cartago, 1984. Solís, Henry. Identificación de Proyectos. Instituto Centroamericano de Administración Pública. ICAP. San José, 1989.	
Estadística	0			0%
Investigación	0			0%
Legislación	1	Entorno legal educativo		6.25%
Tecnología /informática	1	Tecnología y aprendizaje		6.25%
Seminarios, tesis, Proyecto de graduación	0			0%

Cuadro 11

Revisión de planes y programas de curso de la maestría en Administración Educativa de la Universidad Libre de Costa Rica.

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
Liderazgo	0			0%
Curriculum (administración curricular)	1	Administración y desarrollo curricular		7.14%
Ética	0			0%
Administración (física, financiera, Presupuesto, recursos Humanos)	4	Administración de recursos humanos	Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill, 1981. Flippo, Edwin. Principios de Administración de Personal. Colombia: McGraw-Hill, 1978. F. Stoner, James; Freeman R. Edward. Administración. México: Editorial P.H.H., 5ed. 1992. Harsey, Blanchard. La Administración v el comportamiento humano. Universidad Estatal de Ohio, 1983. Hirschorn Larry. Administración en un nuevo ambiente de equipo. Editorial Addison – Wesley Iberoamericana, 1991. Masís Acosta, Carlos. Administración de Instituciones o Procesos Educativos. 1º edición. San José, EUNED, 1990. Stephen P. Robbins. Administración. 5º edición, México, 1996.	28.57%
		Planificación educativa estratégica	Arroba, Tanaya y James, Kirn. Cómo manejar la presión en el trabajo., Mc Graw Hill, 1991. Bouman, Cliff. Administración Estratégica. México: Prentice – Hall, 1995.	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Gagné, R. Planificación Educativa y Desarrollo., OEA - CREFAL - Patzcuaro México. 1990.</p> <p>Hernández Orozco Carlos. Planificación y Programación. San José, Costa Rica. EUNED. 1986.</p> <p>Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior. Autoevaluación Institucional. 2° ed. Bogotá, 1984.</p> <p>Masís Acosta, Carlos E. Administración de instituciones o procesos educativos. 1 ed. San José, Costa Rica: EUNED, 1990.</p> <p>Mc Graw Hill. Presupuesto: enfoque moderno de planeación y control de recursos. México, 1990.</p> <p>Mintzberg, Henry. El proceso estratégico. México: Prentice – Hall, 1997.</p> <p>Roseanbaum, Bernald. Cómo motivar a los empleados de hoy: Modelos motivacionales para gerentes y supervisores., Editorial Mc Graw Hill., 1993.</p> <p>Steiner, George. Planeación estratégica: lo que todo director debe saber. México: CECSA, 1996.</p> <p>Ugalde Viquez, Jesús. Administración Institucional. San José, EUNED, 1979</p>	
		Gerencia de empresas educativas	<p>Arauz Arauz, Johnny. Antología Planeamiento y Dirección Educativa. San José, Costa Rica. 1999.</p> <p>Dirección General de Servicio Civil. Manual Descriptivo de Clases de Puestos Docentes. Departamento de Clasificación y Valoración de Puestos.</p> <p>Dove, Suzanne. Liderazgo para la Gobernabilidad. Programa IBERMADE, mimeografiado. Madrid. España. 1996.</p>	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Drucker, Peter. La Gerencia de Empresas. Buenos Aires, Argentina: Editorial Sudamericana, 1996.</p> <p>Hampton, David. Administración. Editorial McGraw-Hill Interamericana de México S.A, México, 1996.</p> <p>Hyland, Bruce y Yost, Mere. Reflexiones para los Gerentes. México. Editorial McGraw-Hill, 1994.</p> <p>Leñera, José. Gestión Gerencial. Costa Rica. Revista Rumbo. La Nación, 1995.</p> <p>León Rojas Mario. Administración de Jefaturas. Dirección General de Servicio Civil, 1985.</p>	
		Gestión de las finanzas y presupuesto en educación	<p>Campos Solera, Mario. Elementos de administración financiera en el Ministerio de Educación Pública. San José. Costa Rica, 1979.</p> <p>Costa Rica. Constitución Política de la República de Costa Rica. San José, Costa Rica. Imprenta Nacional. 1986.</p> <p>Costa Rica. Constitución Política de la República, Fiscal y por Programas para el Ejercicio Económico de 1993. San José, Costa Rica. Imprenta Nacional. 1992.</p> <p>Kaufmann, Róger A. Planificación de Sistemas Educativos. 8º ed. Editorial Trillas, México, 1982.</p> <p>Ministerio de Educación Pública. Situación actual de la Educación y Políticas Educativas de corto plazo. San José, Costa Rica, 1986.</p> <p>Martner, Gonzalo. El presupuesto por programas y actividades. San José, Costa Rica, EDUCA, 1979.</p>	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Martner, Gonzalo. Planificación y Presupuesto por programas. México: Siglo XXI, 1976. McGraw Hill. Presupuesto: enfoque moderno de planeación y control de recursos. México, 1990.</p> <p>Oficina de planificación. Departamento de Planes Anuales de Costa Rica. Manual de presupuesto económico por programas y actividades.</p> <p>Prauda, Juan. Teoría y Praxis de la Planificación Educativa en México. México. 1984.</p>	
Educación / pedagogía	3	La comunidad y la institución escolar	<p>Arauz Arauz, Johnny. Antología del curso. Año 2000.</p> <p>Cárdenas Vidal, Mario. Escuela v Comunidad. la.cd.San José, CR. EIUNED,1990</p> <p>Dobles, Ricardo R. Escuela y Comunidad. la cd. San José, CR. : EUNED, 1990.</p> <p>MEP. Algunas visiones sobre la relación Escuela- Familia- Comunidad. SIMED, 1996.</p> <p>MEP. La comunidad y el administrador. PROCAE. 1991.</p> <p>MIDEPLAN. Plan Nacional de Desarrollo. 1998 – 2002, mimeografiado, San José, Costa Rica.</p> <p>Ponce, Aníbal. Educación y lucha de clases. Editorial Nueva Década, Costa Rica, 1980.</p> <p>Reuben Soto, Sergio. Capitalismo y crisis económica en Costa Rica. Editorial Porvenir, Costa Rica, 1982.</p> <p>Zea, Leopoldo. La filosofía americana con filosofía sin más, Siglo XXI. Editores México, 1980. Sétima Edición.</p>	21.42%
		Entorno humano de las instituciones educativas	<p>Ayala (1 998). La función de asesoría del profesor. Trillas México.</p> <p>Elizondo Torres, Magdanela (1 998). Asertividad y escucha activa en el ámbito Educativo. Editorial Trillas, México.</p> <p>Fernández A. Roger (1 998). Comportamiento organizacional. Antología Universidad</p>	

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Católica. San José, Costa Rica. Kriegel, Robert. (1 993). Si no está roto rómpalo. Editorial Normas. Costa Rica. Pinales y Lagunas (1998). Comunicación oral y escrita. Editorial Trillas, México. Robbins, Stephen P. (1993). Comportamiento organizacional. México. S.I.M.E.D. (1 996). La inducción. Separata. San José, Costa Rica. S.I.M.E.D. (1 998). La planificación institucional "Un enfoque centrado en la calidad de la educación". San José.</p>	
		Calidad educativa estratégica y táctica		
Evaluación	2	Formulación y evaluación de proyectos educativos		14.28%
		Supervisión y evaluación de la gestión educativa		
Estadística	0			0%

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
Investigación	1	Métodos de investigación cualitativa	<p>Alfaro, Gilberto 1991 Manual de métodos de investigación Centro de Investigación y Perfeccionamiento para la Educación Técnica. Ministerio Educación Pública. San José.</p> <p>Anguera, María Teresa 1985 Metodología de la observación en las ciencias humanas. Ediciones Cátedra, Madrid.</p> <p>Bravo Sierra, R. Técnicas de Investigación Social. Editorial Paraninfo, España, 1998.</p> <p>Cea, M^o Angeles. Metodología Cuantitativa. Editorial Síntesis. España, 1999.</p> <p>Crowter, Warren 1993 Manual de Investigación Acción para la evaluación científica en el ámbito administrativo. EUNED, San José, Costa Rica</p> <p>Delamont, Sara, 1987 Investigación en el aula. Una crítica y un nuevo planteamiento. Relaciones Profesor alumno.</p> <p>Delgado, Juan Manuel. Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales. Editorial Sintesis, España 1998.</p> <p>Egginton, Everet 1994 Evaluación e Investigación en Educación. University of Lousville, Kentucky, USA.</p> <p>Goode, William. 1977 Métodos de Investigación social. Trillas, México</p> <p>Kerlinger, 1975 Investigación del comportamiento: técnicas y metodologías México. Interamericana</p> <p>Porras Jiménez, Miguel 1990 Procedimiento para realizar una investigación científica Instituto Nacional de Aprendizaje, San José, Costa Rica.</p> <p>Sirvent, María Teresa 1990 La investigación participativa aplicada a la renovación curricular. Revista Innovaciones Educativas.</p> <p>Vallés, Miguel. Técnicas Cualitativas de Investigación Social. Editorial Síntesis, 1999.</p>	7.14%

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
Legislación	1	Legislación de la empresa educativa	<p>Arauz Arauz, Jolmny. Antología del curso. 2000</p> <p>Arce Gómez, Cell Derecho Educativo. San José, Costa Rica. Editorial Universidad Estatal a Distancia. 1990.</p> <p>Chacón Jinesta, Oscar. Código de Educación leyes anexas y Ley Fundamental de Educación. San José, Costa Rica. Imprenta Trejos. 1969.</p> <p>Costa Rica. Estatuto de Servicio Civil – Título II de la carrera Docente y Reglamento. San José. Asociación Nacional de Educadores. 1999.</p> <p>Costa Rica. Ley General de Administración Financiera y Reglamento General de la Contratación Administrativa. 2000.</p> <p>Costa Rica. Leyes, Decretos, etc. Código de Normas y Reglamentos sobre Educación. Compendio de Dionisio Alfaro. 2° ed. San José, Costa Rica. Provenir, 1999.</p> <p>Gámez Solano, Uladislao. Ley Fundamental de Educación. San José, Costa Rica. 1957.</p> <p>M.E.P. Reglamento de Evaluación de los Aprendizajes. Año 2000.</p>	7.14%
Tecnología /informática	0			0%
Seminarios, tesis, Proyecto de graduación	1	Proyecto de graduación	<p>Chong, Juan. (s.f.) El proceso de planificación de la educación y los proyectos. Módulo I: Implementación del Plan de Educación. San José, Costa Rica: Ministerio de Educación Pública, Proyecto de apoyo al SIMED.</p> <p>Chong, Juan. (sí) El proceso de planificación de la educación y los proyectos. Módulo II: Los proyectos como parte del Plan de Educación. San José, Costa Rica: Ministerio de Educación Pública, Proyecto de apoyo al SIMED.</p>	7.14%

Cursos	Cantidad de cursos	Nombre de los cursos	Bibliografía	Porcentaje (%) que representa del total de cursos
			<p>Chong, Juan. (sí). El proceso de planificación de la educación y los proyectos. Módulo III: Seguimiento y Evaluación del Plan de Educación. San José, Costa Rica: Ministerio de Educación Pública, Proyecto de apoyo al SIMED</p> <p>Espinoza Vergara, Mario. (1980). Evaluación de proyectos sociales. San José, Costa Rica: Ministerio de Cultura Juventud y Deportes.</p> <p>Pichardo Muñoz, Arlette. (1991). Evaluación del Impacto Social. San José, Costa Rica. EUNA.</p> <p>ULICORI (1997). Reglamento de Trabajos Finales de Graduación. San José.</p> <p>Valverde Obando, Luis A. (2000). Guía para elaborar Trabajos Finales de Graduación. ULICORI. San José, Costa Rica.</p>	