

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SAN ISIDRO LABRADOR

ESCUELA DE EDUCACIÓN

SEDE PÉREZ ZELEDÓN

Artículo Especializado para obtener el grado de Maestría Profesional en Administración

Educativa

**El rol del director en la gestión del bullying en la escuela: estrategias de
intervención desde la administración educativa**

Escuela de Pavones, Circuito Escolar 10, Dirección Regional de Enseñanza Pérez Zeledón, 2024

Proponente:

Yirlany María Olivares Pérez

Pérez Zeledón, marzo, 2026.

Resumen.

El fenómeno del acoso escolar representa uno de los desafíos más complejos para la administración educativa contemporánea. Esta investigación analiza el rol del director en la gestión del bullying en la Escuela de Pavones, Pérez Zeledón, durante el año 2024. Bajo un enfoque cualitativo de alcance descriptivo, se examinaron las percepciones de la dirección y el cuerpo docente mediante cuestionarios estructurados. Los hallazgos revelan una brecha crítica entre la alfabetización normativa y la operatividad técnica; aunque existe un alto conocimiento del protocolo del MEP, la gestión se ve limitada por procesos burocráticos lentos y una percepción de impunidad en las sanciones. Se concluye que el fortalecimiento de la convivencia escolar requiere transitar de un liderazgo administrativo-formal hacia un modelo de liderazgo transformacional y de complejidad, capaz de integrar activamente a las familias y agilizar la respuesta institucional ante el conflicto.

***Palabras clave:** bullying, liderazgo directivo, convivencia escolar, administración educativa, protocolo MEP. (5)*

Abstract.

The phenomenon of school bullying represents one of the most complex challenges for contemporary educational management. This research analyzes the role of the school principal in managing bullying at the Escuela de Pavones, Pérez Zeledón, during the year 2024. Under a qualitative approach with a descriptive scope, the perceptions of the administration and the teaching staff were examined through structured questionnaires. The findings reveal a critical gap between regulatory literacy and technical operability; although there is high knowledge of the Ministry of Public Education (MEP) protocols, management is limited by slow bureaucratic processes and a perception of impunity regarding sanctions. It is concluded that strengthening school coexistence requires a transition from formal-administrative leadership toward a transformational and complexity-based leadership model, capable of actively integrating families and streamlining the institutional response to conflict.

***Keywords:** bullying, school leadership, educational administration, school coexistence, MEP protocol. (5)*

Nota: éste apartado se realiza al finalizar su artículo, en tercera persona singular, en tiempo verbal pasado.

¹Yirlany María Olivares Pérez: Actualmente laboro como oficial de seguridad en el Ministerio de Educación Pública. Con un año y seis meses. E-mail: yiryop27@hotmail.com.

El rol del director en la gestión del bullying en la escuela: estrategias de intervención desde la administración educativa

El fenómeno del bullying ha adquirido una creciente visibilidad en los últimos años, tanto en el ámbito nacional como internacional, debido a sus graves consecuencias en el desarrollo emocional, social y académico del estudiantado. En Costa Rica, el acoso escolar ha sido objeto de múltiples investigaciones, políticas públicas y protocolos institucionales que buscan prevenir y atender esta problemática desde una perspectiva integral. Según datos recientes, “el 44% de estudiantes en Costa Rica ha sido víctima de bullying, lo que evidencia una situación preocupante en los centros educativos del país” (Redacción La República, 2025, párr. 1).

En este contexto, la figura del director escolar adquiere un papel estratégico en la gestión del bullying, no solo como autoridad administrativa, sino como líder pedagógico y garante de los derechos de los estudiantes. La Ley 9404 establece que “la persona directora del centro educativo deberá garantizar la aplicación de las medidas correctivas y formativas establecidas en el presente cuerpo normativo” (Asamblea Legislativa, 2016, art. 5), asignándole responsabilidades directas en la implementación de protocolos y en la promoción de una cultura institucional de respeto y convivencia. Sin embargo, la aplicación efectiva de estas disposiciones depende en gran medida de la capacidad del director para articular acciones preventivas, coordinar con el personal docente y administrativo, y generar un clima escolar seguro e inclusivo.

Justificación

La elección de este tema responde a la necesidad de visibilizar y fortalecer el rol del director como agente clave en la prevención e intervención del bullying, especialmente en contextos educativos rurales como la Escuela de Pavones, ubicada en el Circuito Escolar 10 de la Dirección Regional de Enseñanza de Pérez Zeledón. Esta institución, como muchas otras en el país, enfrenta desafíos particulares relacionados con la convivencia escolar, la formación docente en temas

El rol del director en la gestión del bullying en la escuela: estrategias de intervención desde la administración educativa

socioemocionales y la implementación efectiva de los protocolos establecidos por el Ministerio de Educación Pública (MEP). En este sentido, el MEP (2016) señala que “la persona directora debe liderar el proceso de atención, garantizando el cumplimiento del protocolo y la protección de los derechos de las personas involucradas” (p. 12), lo que refuerza su papel como figura clave en la gestión institucional del acoso escolar.

En este sentido, Costa Rica presenta una de las tasas de acoso más altas de la región (Cavazotti Aires, 2021), fenómeno que en ocasiones se vincula con otros factores de riesgo como el consumo temprano de sustancias (Fonseca Chaves et al., 2016).

Desde el enfoque de la administración educativa, el liderazgo directivo se concibe como un proceso de gestión orientado al logro de objetivos institucionales, entre ellos, la promoción del bienestar estudiantil y la prevención de la violencia escolar. Arias-Sandoval (2019) advierte que “el abordaje del bullying debe trascender la sanción y orientarse hacia la comprensión de las dinámicas escolares que lo generan” (p. 3), lo cual exige una mirada crítica y contextualizada por parte de quienes dirigen los centros educativos. En consecuencia, el director debe asumir un rol proactivo, articulando acciones pedagógicas, normativas y comunitarias que permitan transformar la cultura institucional y prevenir la reproducción de prácticas violentas. Es por esto que la gestión del bullying demanda un liderazgo pedagógico (Chen-Quesada, 2022) que trascienda lo administrativo, asumiendo la dirección escolar como un sistema de alta complejidad (Satya Rosabal y Cerdas Montano, 2025) donde convergen múltiples actores sociales.

Planteamiento del Problema

El marco normativo y técnico costarricense ofrece herramientas valiosas para la gestión del bullying, como el Protocolo de actuación en situaciones de bullying del MEP (2016), que

El rol del director en la gestión del bullying en la escuela: estrategias de intervención desde la administración educativa

establece procedimientos claros para la detección, atención y seguimiento de los casos. No obstante, su aplicación efectiva depende de la formación, el compromiso y la capacidad de liderazgo del director, quien debe garantizar su implementación articulada con el personal docente, los padres de familia y las instancias de apoyo psicosocial. La reciente exposición mediática de casos graves de acoso escolar, como el de una joven víctima de ciberbullying y agresiones físicas en su centro educativo, revela que “la menor ha sido objeto de burlas, amenazas y golpes por parte de sus compañeros, sin que se haya intervenido oportunamente” (Redacción Multimedios, 2025, párr. 2), lo cual pone en evidencia las brechas existentes entre la normativa y la práctica institucional.

Frente a este panorama, surge la necesidad de preguntarse: ¿cuál es el rol del director en la gestión del bullying en la escuela y qué estrategias de intervención puede implementar desde la administración educativa para prevenir y atender esta problemática en la Escuela de Pavones, Circuito Escolar 10, Dirección Regional de Enseñanza Pérez Zeledón, durante el año 2024? Esta interrogante orienta el presente artículo, cuyo propósito es analizar el papel del director en la gestión del bullying, identificando estrategias de intervención viables y contextualizadas que fortalezcan la convivencia escolar y promuevan una cultura institucional basada en el respeto, la inclusión y la corresponsabilidad.

Línea de Investigación

El presente artículo se enmarca en el área de educación, específicamente en el eje de Gestión educativa y la línea de investigación “Nuevos escenarios de la Gestión Educativa”. Esta adscripción responde al proyecto que estudia el “Perfil del administrador Educativo en espacios de interacción social cambiantes”, tal como lo establece la estructura técnica de la Guía

El rol del director en la gestión del bullying en la escuela: estrategias de intervención desde la administración educativa

metodológica de la Universidad Internacional San Isidro Labrador. De acuerdo con lo dispuesto en dicho referente institucional, esta clasificación permite analizar el fenómeno del bullying no solo como un conflicto aislado, sino como un desafío de liderazgo dentro de entornos escolares dinámicos y rurales (Gutiérrez Rodríguez, 2022, p. 39).

Preguntas Generadoras

- ¿Cuál es el papel del director en la prevención y atención del bullying escolar desde la administración educativa?
- ¿Qué estrategias de liderazgo puede implementar la dirección para fortalecer la convivencia escolar y reducir los casos de bullying?
- ¿Cómo se articula la coordinación entre la dirección y el personal docente en la gestión institucional del bullying?
- ¿Qué debilidades y desafíos enfrenta la dirección en la aplicación del Protocolo de actuación en situaciones de bullying del MEP?
- ¿De qué manera puede el liderazgo directivo transformar la cultura institucional hacia una convivencia inclusiva y respetuosa?

Objetivos

Objetivo General

- Analizar el rol del director en la gestión del bullying en la Escuela de Pavones, Circuito Escolar 10, Dirección Regional de Enseñanza Pérez Zeledón, durante el año 2024, identificando estrategias de intervención desde la administración educativa que fortalezcan la convivencia escolar.

El rol del director en la gestión del bullying en la escuela: estrategias de intervención desde la administración educativa

Objetivos Específicos

1. Determinar las debilidades administrativas y los desafíos de coordinación entre la dirección y el personal docente en la aplicación del *Protocolo de actuación en situaciones de bullying del MEP* en la Escuela de Pavones.
2. Proponer acciones de liderazgo directivo transformacional que contribuyan a la construcción de una cultura institucional inclusiva, respetuosa y libre de violencia en el centro educativo.

Revisión Bibliográfica y Estado del Arte

El fenómeno del bullying ha sido objeto de creciente atención en el contexto costarricense, tanto en el ámbito académico como en el normativo. Arias-Sandoval (2019) advierte que el abordaje del bullying debe trascender la sanción y orientarse hacia la comprensión de las dinámicas escolares que lo generan, lo cual exige un liderazgo directivo sensible y contextualizado. En el plano jurídico, la Ley 9404 (Asamblea Legislativa, 2016) establece medidas correctivas y formativas frente al acoso escolar, asignando a la persona directora responsabilidades directas en la prevención y atención de los casos. Complementariamente, el Ministerio de Educación Pública (2016) elaboró el *Protocolo de actuación en situaciones de bullying*, que define procedimientos claros para la detección, atención y seguimiento de los incidentes, reforzando el papel del director como garante de los derechos estudiantiles.

Desde la perspectiva metodológica, Gutiérrez Rodríguez et al. (2022) destacan que la investigación cualitativa permite interpretar los significados que los actores educativos atribuyen a sus experiencias, favoreciendo una comprensión contextualizada del fenómeno. Este enfoque resulta pertinente para analizar cómo el liderazgo escolar incide en la gestión del bullying en

El rol del director en la gestión del bullying en la escuela: estrategias de intervención desde la administración educativa

instituciones rurales como la Escuela de Pavones. A nivel empírico, datos recientes revelan que “el 44% de estudiantes en Costa Rica ha sido víctima de bullying” (Redacción La República, 2025, párr. 1), lo que evidencia la magnitud del problema y la necesidad de fortalecer las prácticas institucionales. Asimismo, casos divulgados en medios nacionales muestran las brechas entre la normativa y su aplicación práctica, como el de una joven víctima de ciberbullying y agresiones físicas sin intervención oportuna (Redacción Multimedios, 2025).

El estado del arte sobre bullying y liderazgo escolar en Costa Rica refleja avances en la construcción de marcos normativos y protocolos institucionales, pero también limitaciones en su implementación efectiva. Mientras que la normativa y los estudios académicos reconocen la importancia del liderazgo directivo en la prevención del acoso, la práctica institucional evidencia debilidades en la coordinación entre dirección y docentes, en la sistematización de casos y en la promoción de una cultura inclusiva. En este sentido, el presente artículo busca aportar un análisis contextualizado y propositivo, inscrito en la línea de investigación de gestión educativa y convivencia escolar de la UISIL, con el propósito de fortalecer el rol del director en la prevención y atención del bullying en la Escuela de Pavones.

Antecedentes

La investigación se desarrolla en la Escuela de Pavones, institución pública de educación primaria ubicada en el Circuito Escolar 10 de la Dirección Regional de Enseñanza de Pérez Zeledón. Según la Biblioteca Escuela de Pavones (2017), este centro educativo fue fundado en 1948 y ha desempeñado un papel fundamental en la formación académica y en la integración social de la niñez de la comunidad, ofreciendo espacios de aprendizaje y actividades culturales que fortalecen la identidad local.

El rol del director en la gestión del bullying en la escuela: estrategias de intervención desde la administración educativa

La zona geográfica de Pérez Zeledón, situada en la provincia de San José, se caracteriza por su extensión territorial y por la presencia de comunidades rurales dispersas, donde la escuela cumple un rol central en la vida comunitaria. En este contexto, la dirección escolar enfrenta retos particulares vinculados con la atención de problemáticas socioemocionales, la coordinación con las familias y la aplicación de protocolos institucionales en condiciones de limitados recursos.

La Escuela de Pavones, como parte de este entorno rural, constituye un espacio clave para analizar el rol del director en la gestión del bullying, dado que refleja las tensiones entre la normativa nacional y la realidad cotidiana de los centros educativos. La reseña institucional y la descripción de la zona permiten comprender mejor las condiciones en las que se desarrolla la investigación y la pertinencia de fortalecer el liderazgo directivo en la prevención del acoso escolar.

Método

Este apartado describe el enfoque metodológico utilizado para desarrollar el artículo, detallando el tipo de investigación, los participantes involucrados, los instrumentos aplicados y el procedimiento seguido para la recolección de información. La claridad en estos elementos permite comprender la validez del análisis y la pertinencia de las estrategias propuestas para la gestión del bullying desde la administración educativa.

Tipo de investigación

La presente investigación se fundamenta en un enfoque cualitativo de alcance descriptivo, el cual permite una aproximación profunda a las prácticas y percepciones del personal directivo y docente respecto a la gestión del acoso escolar en la Escuela de Pavones. Este diseño metodológico es particularmente pertinente dado que la investigación cualitativa, según la definición de

El rol del director en la gestión del bullying en la escuela: estrategias de intervención desde la administración educativa

Hernández Sampieri et al. (2014), se orienta a la comprensión de fenómenos complejos mediante la exploración de las perspectivas de los participantes en sus escenarios reales. Al adoptar esta postura, el estudio trasciende la mera recolección de datos estadísticos para centrarse en la interpretación de cómo las acciones y decisiones de la dirección influyen directamente en la convivencia institucional.

Asimismo, el alcance descriptivo del estudio se justifica bajo la premisa de Gutiérrez Rodríguez et al. (2022), quienes sostienen que la investigación cualitativa en el ámbito educativo debe favorecer la construcción de conocimiento contextualizado. Esta perspectiva teórica permite que los hallazgos se vinculen de manera orgánica con las realidades específicas de la educación rural, donde las dinámicas de interacción social requieren un análisis detallado de las funciones del administrador educativo. En consecuencia, el marco metodológico seleccionado no solo faculta la caracterización precisa de las debilidades institucionales y las brechas en la aplicación del protocolo del MEP, sino que también constituye la base epistemológica necesaria para generar propuestas de intervención que respondan a las demandas concretas de la comunidad escolar bajo estudio.

La elección de este enfoque se alinea con lo propuesto por Chen-Quesada (2022), quien sostiene que el liderazgo pedagógico en la gestión educativa no debe limitarse a la administración de recursos, sino a la creación de condiciones que favorezcan la convivencia. Al ser un estudio descriptivo, se busca identificar si el director de la Escuela de Pavones ejerce ese liderazgo transformador o si su gestión se ve limitada por la estructura formal.

El rol del director en la gestión del bullying en la escuela: estrategias de intervención desde la administración educativa

Participantes

La población estuvo conformada por la totalidad del personal directivo y docente de la Escuela de Pavones, ubicada en el Circuito Escolar 10 de la Dirección Regional de Enseñanza de Pérez Zeledón. En total participaron 9 personas, distribuidas en un director y 8 docentes activos durante el curso lectivo 2024.

El director es responsable de la gestión administrativa y pedagógica del centro, con funciones de liderazgo en la aplicación de protocolos institucionales y en la promoción de la convivencia escolar. Los docentes, por su parte, atienden grupos de I y II ciclos de educación primaria, con una experiencia profesional que oscila entre los 5 y 20 años de servicio. Todos ellos están directamente vinculados con la atención de situaciones de bullying, ya sea desde la detección en el aula o la coordinación con la dirección para aplicar medidas correctivas y formativas.

La decisión de incluir a la totalidad del personal responde al interés de obtener una visión integral y contextualizada sobre las prácticas institucionales frente al bullying, considerando que cada participante aporta perspectivas complementarias desde su rol específico en la gestión de la convivencia escolar.

Instrumentos y Materiales

Se utilizaron dos instrumentos principales: una entrevista semiestructurada aplicada al director, y una encuesta con preguntas abiertas dirigida a los docentes. Ambos instrumentos fueron diseñados para explorar el conocimiento, las experiencias y las estrategias utilizadas en la atención de situaciones de bullying. Además, se revisaron documentos institucionales como el protocolo del MEP y registros internos de convivencia. Hernández Sampieri et al. (2018) afirman que “los instrumentos cualitativos deben permitir captar significados, percepciones y experiencias de los

El rol del director en la gestión del bullying en la escuela: estrategias de intervención desde la administración educativa

participantes” (p. 396), lo cual orientó el diseño aplicado. En complemento, Gutiérrez Rodríguez et al. (2022) destacan que “la construcción de instrumentos debe responder a los objetivos de la investigación, facilitando la recolección de datos pertinentes y éticamente obtenidos” (p. 63), lo que reforzó la pertinencia de los medios utilizados.

Procedimiento

La investigación se desarrolló en cuatro fases: primero, se realizó una revisión documental del marco normativo y técnico sobre bullying; luego, se diseñaron los instrumentos de recolección; posteriormente, se aplicaron la entrevista y las encuestas en la Escuela de Pavones; finalmente, se sistematizó la información mediante análisis temático. Este procedimiento permitió identificar patrones de liderazgo, estrategias de intervención y desafíos institucionales. Como señalan Hernández Sampieri et al. (2014):

La investigación cualitativa requiere un proceso flexible, donde el investigador interactúa directamente con los participantes, adaptando los instrumentos y el análisis a las particularidades del contexto. Este enfoque permite descubrir significados profundos y construir interpretaciones contextualizadas que enriquecen la comprensión del fenómeno estudiado. (p. 385)

Este abordaje fue fundamental para comprender el papel del director en la gestión del bullying y proponer estrategias pertinentes desde la administración educativa. En este sentido, Gutiérrez Rodríguez et al. (2024) subrayan que “la sistematización de la información debe realizarse con criterios de rigor, claridad y coherencia, permitiendo construir conocimiento útil y aplicable” (p. 78), lo cual dirigió el análisis final del estudio.

El rol del director en la gestión del bullying en la escuela: estrategias de intervención desde la administración educativa

Resultados y Discusión

Resultados

Tabla 1.

Percepción de la directora sobre la gestión del bullying en la Escuela de Pavones

Ítem	Respuestas
Percepción del bullying	La población en la escuela Pavones es difícil de sobrellevar, ya que muchos estudiantes experimentan situaciones complicadas.
Coordinación con docentes	Se realiza mediante reuniones periódicas.
Dificultades en el protocolo	Procesos lentos y falta de tiempo para aplicar medidas.
Debilidades	Escasez de tiempo y métodos desactualizados.
Propuestas	Nombrar un funcionario exclusivo para protocolos y recibir apoyo inmediato en capacitaciones.

Nota. Cuestionario aplicado a la directora de la Escuela de Pavones.

El análisis de la percepción de la dirección revela una gestión de carácter reactivo y condicionada por factores estructurales. La directora identifica el entorno social como una barrera primaria, describiendo a la población como "difícil de sobrellevar". Desde la óptica de la administración educativa, esta narrativa sugiere que el fenómeno del bullying es percibido como un agente externo que desborda la capacidad instalada del centro, más que como una dinámica de convivencia que la institución pueda moldear proactivamente.

El rol del director en la gestión del bullying en la escuela: estrategias de intervención desde la administración educativa

Un punto crítico emerge al analizar las dificultades y debilidades. La directora señala que los procesos son "lentos" y los métodos "desactualizados y arcaicos". Esta confesión administrativa es de gran relevancia para el estudio, pues confirma que la aplicación del protocolo del MEP en la Escuela de Pavones se ve obstaculizada por una **burocratización del liderazgo**. El tiempo, citado como la mayor debilidad, se convierte en un recurso escaso que impide pasar de la "reunión informativa" a la "intervención pedagógica".

La propuesta de nombrar a un "funcionario exclusivo" para gestionar protocolos evidencia una sensación de desbordamiento funcional. Según los principios del liderazgo transformacional, delegar la convivencia a un único agente podría fragmentar la responsabilidad compartida del cuerpo docente. Sin embargo, en el contexto de la Escuela de Pavones, esta solicitud refleja una necesidad urgente de apoyo técnico ante lo que la dirección califica como una falta de "apoyo inmediato" por parte de las instancias superiores. En síntesis, la Tabla 1 muestra una dirección que conoce su deber legal, pero que se siente limitada por herramientas administrativas que no responden a la celeridad que el acoso escolar demanda.

Tabla 2.

Percepción docente sobre el liderazgo directivo y la aplicación del protocolo de bullying

Ítem	Sí	Parcialmente	No
Conocimiento del protocolo	7	2	0
Capacitación recibida	7	1	1
Liderazgo adecuado de la dirección	5	3	1
Aplicación coherente de medidas	3	5	1

El rol del director en la gestión del bullying en la escuela: estrategias de intervención desde la administración educativa

Coordinación efectiva con dirección	7	2	0
-------------------------------------	---	---	---

Nota. Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a docentes de la Escuela de Pavones.

Los resultados expuestos en la Tabla 2 evidencian una dicotomía entre el cumplimiento normativo y la eficacia operativa. En primera instancia, destaca que el conocimiento del protocolo (7 de 9 docentes) y la capacitación recibida (8 de 9 con respuesta afirmativa o parcial) son elevados. Esto confirma que la institución ha cumplido con la etapa de **difusión de la información**. Sin embargo, al profundizar en la gestión del liderazgo, la percepción se fragmenta.

El hallazgo más crítico se encuentra en el ítem de "Aplicación coherente de medidas", donde solo 3 de los 9 docentes aseguran que esto ocurre siempre, mientras que la mayoría (5 de 9) indica que sucede solo "parcialmente". Esta cifra contrasta con el hecho de que 7 docentes perciben que existe una "coordinación efectiva". Desde un enfoque de administración educativa, esto sugiere la existencia de un "liderazgo de cortesía" o protocolario: hay buena comunicación y disposición al diálogo (coordinación), pero al momento de ejecutar acciones concretas y sanciones coherentes, el sistema falla.

Esta falta de coherencia en las medidas es lo que los docentes describen en las respuestas abiertas como un "sentimiento de impunidad", donde la lentitud administrativa mencionada por la directora en la Tabla 1 se traduce para el docente en una respuesta institucional tibia. La brecha entre el "Sí" en coordinación (7) y el "Sí" en coherencia de medidas (3) es el punto donde el rol del director debe fortalecerse, pasando de ser un facilitador de reuniones a ser un garante de la justicia restaurativa escolar.

Finalmente, el hecho de que existan docentes que aún perciben el liderazgo como "parcialmente adecuado" (3 de 9) se alinea con la necesidad de transitar hacia un liderazgo

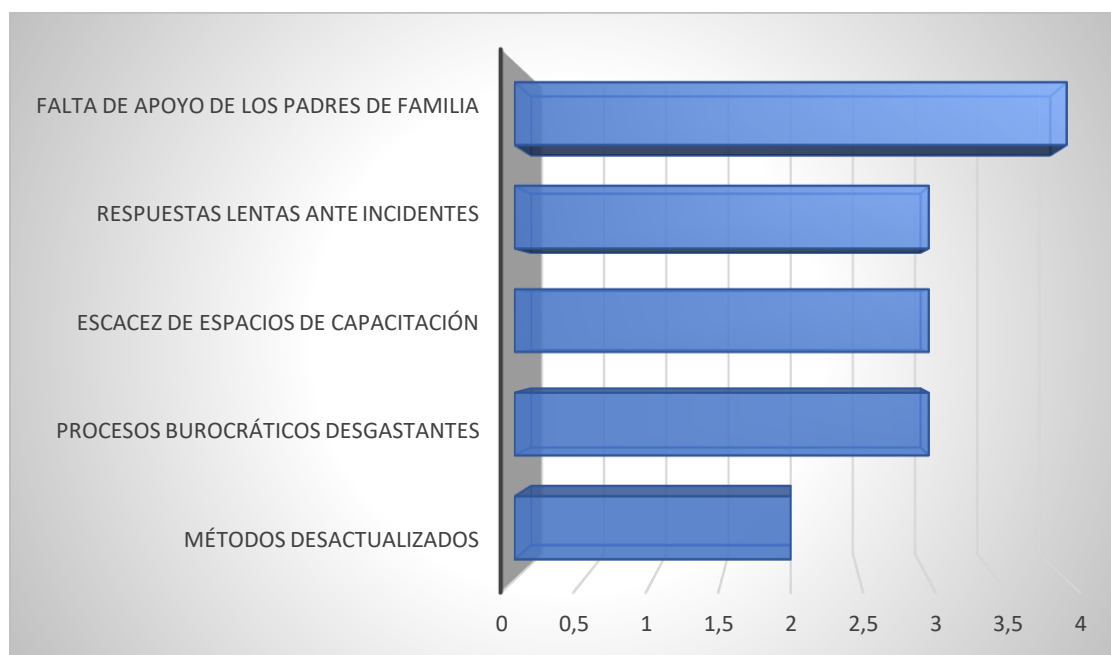
El rol del director en la gestión del bullying en la escuela: estrategias de intervención desde la administración educativa

transformacional. Los datos sugieren que la estructura actual en la Escuela de Pavones es eficiente para informar, pero ineficiente para resolver, lo que genera un desgaste en la autoridad docente y una desprotección percibida por el alumnado.

Las dificultades expresadas por la dirección, como la lentitud de los procesos y métodos arcaicos, reflejan lo que Satya Rosabal y Cerdas Montano (2025) definen como la necesidad de un liderazgo educativo desde la perspectiva de la complejidad. En entornos rurales como Pavones, el bullying no es un fenómeno lineal; es un sistema complejo donde la saturación de tareas administrativas impide que el líder responda con la agilidad que la seguridad del estudiante demanda.

Figura 1.

Principales debilidades identificadas en la gestión institucional frente al bullying



Nota. Elaboración propia a partir de las respuestas abiertas de docentes y directora de la Escuela de Pavones (2024).

El rol del director en la gestión del bullying en la escuela: estrategias de intervención desde la administración educativa

El examen de las categorías cualitativas derivadas de las respuestas abiertas del personal docente permite identificar nudos críticos que condicionan la eficacia de la gestión administrativa en la Escuela de Pavones. Un hallazgo de especial relevancia es la percepción de una distorsión en la eficacia de las medidas correctivas, las cuales son interpretadas por el estudiantado como un beneficio recreativo o "premio de vacaciones". Desde la óptica de la administración educativa, este fenómeno revela una fractura en la dimensión formativa del protocolo, sugiriendo que la sanción, al carecer de un acompañamiento psicopedagógico robusto y una vigilancia punitiva coherente, pierde su capacidad disuasoria y preventiva, transformándose en un mero trámite burocrático que no logra la reeducación del agresor.

Asimismo, la narrativa docente subraya una desconexión sistémica entre la institución escolar y el núcleo familiar, señalando el desinterés y la falta de valores en el hogar como factores determinantes que obstaculizan la labor directiva. Esta realidad plantea un desafío de liderazgo para la dirección, pues la gestión del bullying parece estar operando bajo un modelo de aislamiento institucional que no logra integrar a los padres de familia como corresponsables del proceso educativo, tal como lo estipula la normativa vigente. En consecuencia, la demanda de los docentes por "respuestas más rápidas" y una reducción del "papeleo" administrativo no debe leerse únicamente como una queja por la carga laboral, sino como la manifestación de una estructura saturada que requiere una transición hacia procesos más ágiles y un liderazgo transformacional que priorice la seguridad y el bienestar emocional del estudiante sobre la formalidad documental.

Discusión

La interpretación de los hallazgos obtenidos en la Escuela de Pavones permite confrontar la teoría de la administración educativa con la praxis cotidiana, revelando tensiones significativas

El rol del director en la gestión del bullying en la escuela: estrategias de intervención desde la administración educativa

en la gestión del acoso escolar. Al analizar el rol del director a la luz del planteamiento del problema, se evidencia una brecha crítica entre la "autoridad formal" que confiere la Ley 9404 (Asamblea Legislativa, 2016) y la "capacidad operativa" real de la institución. Mientras que Arias-Sandoval (2019) sostiene que el bullying requiere una comprensión profunda de las dinámicas escolares para trascender la mera sanción, los datos recolectados demuestran que el administrador educativo se encuentra atrapado en una estructura burocrática que prioriza el cumplimiento de trámites sobre la intervención pedagógica. Esta realidad valida la pregunta generadora de la investigación: el rol directivo, aunque bien intencionado y reconocido por el personal, se ve neutralizado por métodos que la propia dirección califica como "arcaicos" y por una escasez de tiempo que impide un liderazgo transformacional efectivo.

El aumento de la violencia reportado en años recientes (Cordero Parra, 2024) confirma que el impacto del bullying en el desarrollo integral es una emergencia educativa que requiere intervención inmediata (Morales-Ramírez y Villalobos-Cordero, 2017).

La percepción de los docentes sobre las sanciones como un "premio de vacaciones" entra en conflicto directo con las políticas de prevención en Costa Rica analizadas por Durán Rodríguez (2016). Mientras la normativa busca la formación, la ejecución fallida genera impunidad. Esta crisis de efectividad se agrava al considerar el aumento significativo de casos de violencia reportado por Cordero Parra (2024) en el Semanario Universidad, lo que sitúa a la Escuela de Pavones dentro de una tendencia nacional donde el incremento del acoso supera la capacidad de respuesta de los protocolos actuales.

En relación con el primer objetivo específico, centrado en identificar debilidades y desafíos de coordinación, la discusión de los resultados arroja una paradoja institucional. Existe un alto

El rol del director en la gestión del bullying en la escuela: estrategias de intervención desde la administración educativa

nivel de alfabetización normativa, con un 75% de docentes que conoce el protocolo, pero una percepción mayoritaria de que las medidas se aplican de forma inconsistente. Esta discrepancia sugiere que la coordinación, aunque calificada como "efectiva" en términos de comunicación, falla en su fase ejecutiva. Al confrontar esto con la reseña institucional de la Escuela de Pavones (2017) y su contexto rural, se comprende que el aislamiento y la falta de apoyo inmediato de instancias superiores obligan al director a asumir un rol reactivo. Los docentes advierten que el protocolo del MEP (2016), a pesar de su rigor técnico, no contempla la agilidad necesaria para entornos donde el estudiante percibe la sanción como un "premio de vacaciones", lo que genera un sentimiento de vulnerabilidad en el cuerpo docente y una pérdida de la dimensión formativa de la educación.

Finalmente, respecto al segundo objetivo de proponer acciones de liderazgo, la confrontación de los hallazgos con la realidad nacional citada por Redacción La República (2025) subraya la urgencia de transitar hacia un modelo de gestión más participativo. El desinterés de las familias, identificado unánimemente como una debilidad externa, interpela directamente el rol del administrador como gestor de la comunidad. Siguiendo la visión de Gutiérrez Rodríguez et al. (2022), la investigación cualitativa debe orientar la transformación de la realidad; por ello, la discusión permite concluir que el éxito frente al bullying no vendrá de un aumento en el "papeleo", sino de la capacidad del líder para movilizar a los padres de familia y agilizar los procesos internos. La propuesta de un escenario de solución, que incluya personal especializado y herramientas digitales, surge precisamente de esta discusión, donde se demuestra que el actual modelo de gestión ha llegado a un punto de saturación administrativa que requiere un cambio de paradigma hacia el liderazgo transformacional.

El rol del director en la gestión del bullying en la escuela: estrategias de intervención desde la administración educativa

Conclusiones

Una vez finalizado el proceso de análisis e interpretación de los resultados en la Escuela de Pavones, se establecen las siguientes conclusiones en estricta correspondencia con los objetivos y hallazgos de la investigación:

Respecto a la gestión administrativa y el cumplimiento normativo, se concluye que existe una brecha operativa significativa entre el conocimiento teórico del protocolo y su aplicación práctica. Aunque la institución presenta altos niveles de alfabetización normativa, la gestión del bullying se ve neutralizada por una estructura burocrática saturada. La lentitud en los procesos y la sobrecarga de funciones del director impiden que la normativa nacional se traduzca en respuestas institucionales ágiles, transformando el debido proceso en una barrera administrativa que limita la eficacia de la intervención.

En cuanto a la coordinación y coherencia en la aplicación de medidas, se determina la existencia de un liderazgo de carácter protocolario. Si bien los canales de comunicación entre la dirección y el cuerpo docente son funcionales, la ejecución de las acciones correctivas carece de la firmeza y consistencia necesaria. Esta falta de coherencia genera una percepción de impunidad en el estudiantado y un sentimiento de vulnerabilidad en el personal docente, quienes advierten que, sin un seguimiento administrativo riguroso, las sanciones pierden su valor formativo y pedagógico.

Sobre el entorno social y la corresponsabilidad, se concluye que la gestión del bullying en la Escuela de Pavones se desarrolla bajo un modelo de aislamiento institucional. La falta de involucramiento activo de las familias y el desinterés del hogar son identificados como los principales obstáculos externos que debilitan la autoridad del centro educativo. Este hallazgo

El rol del director en la gestión del bullying en la escuela: estrategias de intervención desde la administración educativa

confirma que el rol directivo no ha logrado trascender la oficina para gestionar la convivencia desde un enfoque comunitario, lo que subraya la urgencia de migrar hacia un liderazgo transformacional que integre a los padres de familia como actores clave en la prevención del acoso.

Finalmente, se concluye que la infraestructura administrativa actual de la escuela es insuficiente para las demandas de la convivencia moderna. La carencia de personal especializado y la dependencia de métodos de gestión que la propia dirección califica como "arcaicos" demuestran que el sistema actual ha llegado a un punto de saturación. El fortalecimiento del rol del director depende, por tanto, de una modernización de los procesos de gestión y de una redistribución de las cargas de trabajo que permita priorizar la seguridad y el bienestar emocional de los estudiantes sobre la formalidad del papeleo.

Se concluye que el impacto del acoso escolar trasciende el aula, afectando el desarrollo integral de los menores, tal como lo advierten Morales-Ramírez y Villalobos-Cordero (2017). La gestión en la Escuela de Pavones requiere, por tanto, una reestructuración que pase de la administración de expedientes a un liderazgo que comprenda la multidimensionalidad del bullying en contextos de vulnerabilidad social.

REFERENCIAS

- Arias-Sandoval, L. (2019). Reflexiones en torno al fenómeno bullying en el contexto costarricense. *Revista Electrónica Educare*, 22(3), 1-19. <https://doi.org/10.15359/ree.22-3.19>
- Asamblea Legislativa. (2016, 20 diciembre). *Ley 9404: Ley para la prevención y el establecimiento de medidas correctivas y formativas frente al acoso escolar o «bullying»*. Sistema Costarricense de Información Jurídica. https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=83200&m1=NRTC
- Biblioteca Escuela de Pavones. (2017). *Escuela Pavones*. BiblioCRA Pavones. <https://bibliocrapavones.blogspot.com/p/escuela-pavones.html>
- Cavazotti Aires, D. (2021). México, Guatemala y Costa Rica: Educación sexual en los países con altas tasas de bullying en Latinoamérica. *Cadernos Do Aplicação*, 34(2), 413-426. <https://doi.org/10.22456/2595-4377.110461>
- Chen-Quesada, E. (2022). Liderazgo pedagógico en la gestión educativa. *Humanitas*, 19(19), 78-105. <https://doi.org/10.64893/r469sh77>
- Cordero Parra, M. (2024, 14 agosto). Casos de violencia y bullying en centros educativos aumentaron significativamente en 2022 y 2023. *Semanario Universidad*, 1-7. <https://formatos.inamu.go.cr/SIDOC/archivosPeriodicosNacionales/INAMU-PNA0000149904.pdf>
- Durán Rodríguez, M. M. (2016). Bullying: Políticas de atención y prevención en Costa Rica. *Revista Posgrado y Sociedad*, 14(1), 25-38. <https://doi.org/10.22458/rpys.v14i1.1487>
- Fonseca Chaves, S., Ortega Bonilla, M. A., Cubillo Otárola, F. y Bejarano Orozco, J. (2016). Estudio sobre consumo de drogas y acoso escolar entre cursantes de la enseñanza primaria

- en Costa Rica. *Drugs And Addictive Behavior*, 1(2), 171-190.
<https://doi.org/10.21501/24631779.2056>
- Gutiérrez Rodríguez, P. (2022). *Guía Metodológica* [Kindle]. Bayshop (Generis Publishing).
- Gutiérrez Rodríguez, P., Zúñiga, N. y Durante, R. (2024). *Antología: Metodologías de investigación cualitativas orientadas a la adquisición del conocimiento en proyectos académicos*. Bayshop (Generis Publishing).
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P., Méndez Valencia, S. y Mendoza Torres, C. P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Education.
- Ministerio de Educación Pública. (2016). *Protocolo de actuación en situaciones de bullying* (1.^a ed.). <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/2022-07/protocolo-actuacion-situaciones-bullying.pdf>
- Morales-Ramírez, M. E. y Villalobos-Cordero, M. (2017). El impacto del bullying en el desarrollo integral y aprendizaje desde la perspectiva de los niños y niñas en edad preescolar y escolar. *Revista Electrónica Educare*, 21(3), 1-20. <https://doi.org/10.15359/ree.21-3.2>
- Redacción La República. (2025, 3 mayo). 44% de estudiantes en Costa Rica ha sido víctima de bullying. *Periódico la República*. <https://www.larepublica.net/noticia/44-de-estudiantes-en-costa-rica-ha-sido-victima-de-bullying>
- Redacción Multimedios. (2025, 18 marzo). Joven narra fuerte golpiza y ciberbullying que sufre por parte de compañeros. *Telediario*. <https://www.telediario.cr/en-alerta/caso-naomi-larga-lucha-acoso-escolar-video>
- Satya Rosabal, V. y Cerdas Montano, V. (2025). Liderazgo educativo desde la perspectiva de la complejidad. *Revista Saberes Educativos*, 14, 1-27. <https://doi.org/10.5354/2452-5014.2025.77614>

ANEXO N°1

INSTRUMENTOS APLICADOS

Anexo 1. Instrumento Diagnóstico

Nombre del instrumento: Cuestionario diagnóstico sobre gestión institucional del bullying

Población: Docentes activos de la Escuela de Pavones (8 participantes)

Tipo de instrumento: Encuesta con preguntas abiertas y cerradas (mixto)

Objetivo: Identificar debilidades en la gestión del bullying desde la administración educativa

1. ¿Conoce usted el contenido del Protocolo de actuación en situaciones de bullying del MEP?
2. ¿Ha recibido capacitación específica sobre bullying en los últimos dos años?
3. ¿Considera que la dirección del centro lidera adecuadamente los procesos de prevención del bullying?
4. ¿Se aplican medidas correctivas y formativas de forma coherente en casos de acoso escolar?
5. ¿Existe coordinación efectiva entre la dirección y el personal docente para atender situaciones de bullying?
6. ¿Se promueve una cultura institucional basada en el respeto y la inclusión?
7. ¿Ha identificado casos de bullying en su grupo durante el último año lectivo?
8. ¿Siente que cuenta con apoyo suficiente de la dirección para abordar estos casos?
9. ¿Qué debilidades observa en la gestión institucional frente al bullying?
10. ¿Qué sugerencias propone para mejorar la intervención ante el bullying desde la administración educativa?

Debilidades identificadas (orden prioritario según frecuencia y gravedad):

11. Falta de liderazgo activo por parte de la dirección en la prevención del bullying
12. Débil coordinación entre dirección y docentes para atender casos

13. Ausencia de capacitaciones recientes sobre bullying para el personal docente
14. Aplicación inconsistente del protocolo institucional
15. Escasa promoción de una cultura escolar inclusiva y respetuosa
16. Limitado seguimiento a los casos reportados
17. Falta de espacios de diálogo entre docentes y dirección sobre convivencia escolar
18. Desconocimiento parcial del protocolo por parte de algunos docentes
19. Poca articulación con instancias externas de apoyo psicosocial
20. Insuficiente sistematización de los casos atendidos

Identificación del problema a investigar

A partir del análisis del instrumento, se determina que la debilidad más crítica es la falta de liderazgo activo por parte de la dirección en la prevención del bullying. Por ello, el problema específico que se investigará en el artículo es:

¿Cómo puede fortalecerse el liderazgo del director en la prevención del bullying escolar desde la administración educativa en la Escuela de Pavones, Circuito Escolar 10, Dirección Regional de Enseñanza Pérez Zeledón, durante el año 2024?

Anexo 2. Entrevista al Director

Objetivo: Identificar el rol del director en la gestión del bullying y las estrategias de intervención desde la administración educativa.

Tipo de entrevista: Semiestructurada (preguntas abiertas con posibilidad de repreguntar).

Duración estimada: 30–40 minutos.

1. ¿Cómo percibe usted la situación del bullying en la Escuela de Pavones durante el año 2024?

2. ¿Qué acciones preventivas ha implementado desde la dirección para reducir los casos de bullying?

3. ¿De qué manera se coordina con los docentes para atender situaciones de acoso escolar?

4. ¿Qué dificultades ha enfrentado en la aplicación del Protocolo de actuación en situaciones de bullying del MEP?

5. ¿Considera que la normativa nacional (Ley 9404 y protocolos del MEP) es suficiente para atender los casos de bullying en su institución?

6. ¿Qué estrategias de liderazgo utiliza para promover una cultura escolar inclusiva y respetuosa?

7. ¿Cómo se asegura de que las medidas correctivas y formativas se apliquen de manera coherente en los casos identificados?

8. ¿Qué apoyo recibe de la Dirección Regional de Enseñanza y otras instancias externas para gestionar el bullying?

9. ¿Cuáles son las principales debilidades que identifica en la gestión institucional frente al bullying?

10. ¿Qué propuestas considera necesarias para fortalecer el rol del director en la prevención y atención del bullying en la escuela?

11. ¿Desea agregar algún comentario adicional sobre el tema que considere importante?

Anexo 3. Encuesta a Docentes

Objetivo: Identificar debilidades en la gestión del bullying desde la administración educativa

Instrucciones

Por favor, responda con sinceridad cada una de las siguientes preguntas. La información será utilizada únicamente con fines académicos y se mantendrá la confidencialidad de sus respuestas.

Preguntas

1. ¿Conoce usted el contenido del *Protocolo de actuación en situaciones de bullying* del MEP?

☐ Sí

☐ No

☐ Parcialmente
2. ¿Ha recibido capacitación específica sobre bullying en los últimos dos años?

☐ Sí

☐ No
3. ¿Considera que la dirección del centro lidera adecuadamente los procesos de prevención del bullying?

☐ Sí

☐ No

☐ En parte
4. ¿Se aplican medidas correctivas y formativas de manera coherente en los casos de acoso escolar?

☐ Siempre

☐ Algunas veces

☐ Nunca

5. ¿Existe coordinación efectiva entre la dirección y el personal docente para atender situaciones de bullying?

() Sí

() No

() Parcialmente

6. ¿Se promueve una cultura institucional basada en el respeto y la inclusión en la escuela?

() Sí

() No

() Parcialmente

7. ¿Ha identificado casos de bullying en su grupo durante el último año lectivo?

() Sí

() No

8. ¿Siente que cuenta con apoyo suficiente de la dirección para abordar estos casos?

() Sí

() No

() Parcialmente

9. Desde su experiencia, ¿qué debilidades observa en la gestión institucional frente al bullying?

10. ¿Qué sugerencias propone para mejorar la intervención ante el bullying desde la administración educativa?

ANEXO N°2

TABLAS Y FIGURAS

ANEXO N°3
DECLARACIÓN JURADA

Declaración Jurada.

Yo, Yirlany María Olivares Pérez, cédula de identidad 118030163, alumna de la Universidad Internacional San Isidro Labrador, declaro bajo fe de juramento y consciente de las responsabilidades penales de este acto, que soy la autora intelectual del Artículo Especializado para obtener el grado de Maestría Profesional en **El rol del director en la gestión del bullying en la escuela: estrategias de intervención desde la administración educativa.**

Por lo que libro a la Universidad de cualquier responsabilidad en caso de que mi declaración sea falsa.

San José, Pérez Zeledón, San Isidro a los 02 días del mes de marzo del año 2026.



Yirlany María Olivares Pérez

118030163

NOTA: La declaración Jurada debe personalizarse de acuerdo a género, además, sustituir los datos de provincia, cantón y distrito según corresponda. Es la última página del artículo en anexos y no se cuanta ni se enumera.