

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SAN ISIDRO LABRADOR
ESCUELA DE EDUCACIÓN

SEDE: PÉREZ ZELEDÓN

Artículo Especializado para obtener el grado de Maestría Profesional en
Administración Educativa

Gestión educativa en escenarios de complejidad: La gestión pedagógica y
el liderazgo transformacional en un colegio técnico público

CTP Colorado, Circuito Escolar 02, y Dirección Regional de Enseñanza 20,
septiembre 2025 – abril 2026.

Proponente: Danny Recio Moraga

Liberia, Marzo, 2026.

Resumen

La educación técnica pública costarricense se desarrolla en contextos de complejidad organizativa que integran funciones académicas y técnicas bajo crecientes exigencias administrativas y productivas. Este artículo analiza la relación entre gestión pedagógica y liderazgo transformacional en un colegio técnico público como ejes estratégicos para enfrentar dicha complejidad. Se realizó un estudio mixto, descriptivo–interpretativo, mediante un diagnóstico institucional aplicado a 52 de 68 funcionarios (76,5%) con cuestionario de escala Likert y preguntas abiertas. Los resultados muestran fortalezas en clima laboral (4.1) y motivación institucional (3.5), pero debilidades en planificación colaborativa (2.8), evaluación formativa (2.9) y estimulación intelectual (2.7), evidenciando predominio de prácticas individuales y liderazgo con énfasis administrativo. Se concluye que persiste una brecha entre las demandas actuales de la gestión educativa y las prácticas institucionales, lo que limita la articulación pedagógica. Se propone fortalecer la gestión pedagógica y el liderazgo transformacional como motores de mejora continua.

Palabras clave: gestión educativa; liderazgo transformacional; gestión pedagógica; educación técnica; cultura organizacional.

Abstract

Costa Rican public technical education operates in complex organizational settings integrating academic and technical functions. This study examines the relationship between pedagogical management and transformational leadership in a public technical high school through a mixed descriptive–interpretive design involving 52 staff members (76.5%). Findings reveal strengths in organizational climate (4.1) and motivation (3.5), but weaknesses in collaborative planning (2.8), formative assessment (2.9), and intellectual stimulation (2.7), indicating predominance of administrative leadership. The study highlights a gap between current management demands and institutional practices, emphasizing the need to strengthen pedagogical management and transformational leadership to promote continuous improvement.

Keywords: educational management; transformational leadership; pedagogical management; technical education; organizational culture.

¹ Danny Recio Moraga: Actualmente laboro como docente de educación técnica en la Dirección Regional de Liberia. Con 15 años de experiencia docente. E-mail: recio.danny@gmail.com.

En las últimas décadas, la gestión educativa ha dejado de concebirse como una función meramente administrativa para consolidarse como un campo estratégico dentro de la administración educativa. *La literatura especializada ha señalado que la mejora de los aprendizajes no depende exclusivamente del currículo o de los recursos disponibles, sino de la manera en que las instituciones son conducidas y articuladas en su conjunto* (Murillo, 2016). En este sentido, la gestión educativa se entiende como un proceso complejo que integra dimensiones organizativas, pedagógicas y humanas, orientadas a garantizar coherencia institucional y calidad formativa. *En contextos caracterizados por el cambio acelerado, la incertidumbre y la presión por resultados, los centros educativos enfrentan nuevos escenarios que demandan modelos de conducción más flexibles y estratégicos* (Bolívar, 2019). Esta transformación ha sido particularmente visible en sistemas educativos que deben responder simultáneamente a exigencias normativas, evaluaciones externas y expectativas sociales crecientes.

En el caso de la educación técnica pública costarricense, la complejidad se intensifica. Los colegios técnicos no solo desarrollan formación académica general, sino también especialidades técnicas vinculadas al entorno productivo. *Esta doble misión genera una dinámica institucional donde convergen lógicas pedagógicas diversas, requerimientos de actualización tecnológica permanente y demandas relacionadas con empleabilidad y pertinencia formativa*. Según Leithwood y Jantzi (2006), en contextos organizativos complejos, el liderazgo escolar adquiere un papel determinante para articular procesos y sostener metas compartidas. Diversos estudios han advertido que cuando la gestión institucional se concentra prioritariamente en el cumplimiento administrativo, se debilitan los espacios de reflexión pedagógica y se fragmentan los procesos de planificación (Fullan, 2014). Esta tensión entre gestión administrativa y gestión pedagógica constituye un antecedente relevante para comprender los desafíos actuales en la educación técnica.

Justificación

La elección del tema responde a la necesidad de analizar, desde una perspectiva situada, cómo se configura la gestión educativa en un colegio técnico público costarricense y de qué manera el liderazgo institucional incide en la consolidación de una gestión pedagógica articulada. En escenarios de alta complejidad organizativa, resulta insuficiente evaluar la gestión únicamente a partir de indicadores administrativos; es imprescindible examinar su impacto en las prácticas pedagógicas y en la cultura organizacional. Este estudio se justifica, además, por su aporte a la línea de investigación Nuevos Escenarios de la Gestión Educativa,

al profundizar en la relación entre liderazgo y gestión pedagógica en un contexto real. La educación técnica desempeña un papel estratégico en el desarrollo social y económico de las comunidades, por lo que fortalecer sus procesos internos no solo tiene implicaciones institucionales, sino también territoriales.

Referencial teórico

Desde el enfoque contemporáneo de la gestión educativa, *la institución escolar se concibe como una organización que aprende, capaz de reflexionar sobre sus prácticas y adaptarse a entornos cambiantes* (Senge, 2010). En esta perspectiva, la gestión pedagógica se posiciona como el núcleo de la acción directiva, al orientar decisiones relacionadas con planificación curricular, evaluación formativa, acompañamiento docente e innovación didáctica.

El liderazgo transformacional ha sido ampliamente estudiado como un modelo que favorece procesos de cambio institucional sostenido. Bass y Riggio (2006) sostienen que este tipo de liderazgo se caracteriza por la construcción de visión compartida, la motivación inspiradora y la estimulación intelectual del personal. En el ámbito educativo, *investigaciones recientes han demostrado que el liderazgo con orientación pedagógica influye significativamente en la mejora de los aprendizajes al fortalecer el compromiso docente y la colaboración profesional* (Robinson, Lloyd & Rowe, 2008).

No obstante, *el estado de la cuestión evidencia una brecha entre el discurso teórico y la práctica cotidiana.* Bolívar (2019) señala que en numerosos centros educativos persiste una gestión centrada en tareas administrativas, lo que limita el desarrollo de culturas colaborativas y reduce la gestión pedagógica a procedimientos formales. Esta tensión resulta particularmente relevante en instituciones técnicas, donde la articulación entre áreas académicas y técnicas requiere liderazgo integrador y estratégico.

En consecuencia, analizar la relación entre gestión pedagógica y liderazgo transformacional en un colegio técnico público permite aportar evidencia empírica sobre cómo se concretan o se tensionan estos enfoques en escenarios reales de complejidad organizativa.

Problema de investigación

En los colegios técnicos públicos costarricenses, la gestión educativa se desarrolla bajo múltiples exigencias normativas, pedagógicas y productivas. Aunque existen esfuerzos por fortalecer procesos internos, en la práctica se observa que muchas decisiones continúan priorizando el cumplimiento administrativo sobre la articulación pedagógica, lo que puede limitar la coherencia curricular y las oportunidades de innovación.

Esta situación plantea una tensión entre las demandas contemporáneas de liderazgo pedagógico y las prácticas institucionales efectivamente desarrolladas. En consecuencia, surge la necesidad de analizar cómo se configura esta relación en un contexto específico de educación técnica.

El problema de investigación se formula de la siguiente manera:

¿De qué manera la gestión educativa que se desarrolla en un colegio técnico público costarricense, en un escenario de complejidad organizativa, se relaciona con la gestión pedagógica y con el liderazgo transformacional, y qué implicaciones tiene esta relación para el fortalecimiento de los procesos institucionales y pedagógicos?

Estado del arte

En las últimas décadas, la gestión educativa ha adquirido relevancia en la investigación debido a los desafíos que enfrentan las instituciones en contextos marcados por el cambio y la complejidad. La literatura coincide en que los centros educativos ya no pueden gestionarse únicamente desde una lógica administrativa tradicional, sino que requieren enfoques integrales que articulen lo pedagógico, lo organizativo y lo humano en función de la mejora educativa. Desde la perspectiva de los nuevos escenarios de la gestión educativa, las instituciones operan en entornos caracterizados por demandas múltiples: cumplimiento normativo, rendición de cuentas, atención a la diversidad y vinculación con contextos sociales y productivos cambiantes. En este marco, la gestión se concibe como un proceso dinámico de toma de decisiones orientado a sostener la calidad educativa en condiciones complejas.

Diversos estudios señalan que la gestión incide indirectamente en los aprendizajes a través del clima institucional, la organización del trabajo docente y la coherencia pedagógica. En educación secundaria, donde la fragmentación curricular es frecuente, se destaca la importancia de generar condiciones para el trabajo colaborativo y la innovación. En la educación técnica, los desafíos se intensifican debido a la articulación entre formación académica y técnica, la actualización tecnológica y la vinculación con el sector productivo. En contextos latinoamericanos, estas condiciones suelen reforzar estilos de gestión centrados en el control administrativo, debilitando prácticas pedagógicas integradas.

La gestión pedagógica, entendida como dimensión clave de la gestión educativa, orienta la planificación curricular, la evaluación y el acompañamiento docente. Sin embargo, la evidencia muestra que frecuentemente se ve limitada por la carga administrativa y la escasez de espacios colegiados, especialmente en colegios técnicos organizados por especialidades.

En cuanto al liderazgo, la literatura señala que los enfoques centrados exclusivamente en supervisión resultan insuficientes. El liderazgo transformacional se plantea como alternativa para promover visión compartida, motivación y reflexión institucional. No obstante, su implementación enfrenta obstáculos como sobrecarga administrativa y culturas organizacionales tradicionales.

En síntesis, el estado del arte evidencia la necesidad de analizar la gestión educativa en colegios técnicos desde una perspectiva que reconozca la complejidad institucional y la articulación entre gestión pedagógica y liderazgo como componentes estratégicos.

Gestión pedagógica

La gestión pedagógica constituye una dimensión central de la gestión educativa, ya que orienta decisiones sobre planificación, evaluación, acompañamiento docente e innovación. Implica generar coherencia entre los propósitos formativos y las prácticas cotidianas. En escenarios de complejidad, gestionar pedagógicamente supone tomar decisiones contextualizadas que respondan a la diversidad estudiantil y a demandas sociales y productivas cambiantes. En colegios técnicos, esta tarea enfrenta retos adicionales derivados de la coexistencia de áreas académicas y técnicas, lo que exige procesos integrados y colaborativos.

Sin embargo, en la práctica institucional, la planificación suele mantenerse individualizada y los espacios de trabajo colegiado son limitados. El acompañamiento pedagógico frecuentemente se percibe como supervisión, debilitando su carácter formativo. Asimismo, la evaluación continúa centrada en la calificación más que en la retroalimentación. Fortalecer la gestión pedagógica implica generar condiciones institucionales para la colaboración, la innovación didáctica y la reflexión profesional sostenida.

Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional se entiende como un enfoque orientado a influir positivamente en las personas y promover procesos de cambio que trascienden el cumplimiento de tareas. A diferencia de estilos centrados en el control, enfatiza la construcción de sentido, la motivación y el desarrollo de capacidades colectivas. En el ámbito educativo, este liderazgo resulta pertinente en contextos complejos, donde la conducción institucional requiere sostener visión compartida y confianza. Se caracteriza por coherencia, inspiración y promoción de la reflexión crítica. No obstante, en la práctica, el liderazgo escolar continúa condicionado por la carga administrativa y la cultura del cumplimiento normativo. En colegios técnicos, la complejidad organizativa refuerza con frecuencia estilos tradicionales de gestión, limitando la

consolidación de prácticas transformacionales. Analizar este enfoque permite comprender el liderazgo como proceso institucional y no únicamente como rasgo individual.

Gestión pedagógica y liderazgo transformacional en escenarios de complejidad

La relación entre gestión pedagógica y liderazgo transformacional es clave para comprender la configuración de la gestión educativa en contextos complejos. Un liderazgo orientado a la participación y la confianza puede favorecer prácticas colaborativas e innovadoras; por el contrario, estilos predominantemente administrativos tienden a reforzar la fragmentación. En colegios técnicos, donde la articulación entre áreas académicas y técnicas es esencial, esta relación adquiere especial relevancia.

Cuando la gestión pedagógica es débil, se evidencian planificación individualizada y escasa innovación; en estos casos, el liderazgo transformacional puede actuar como impulsor de cambio. No obstante, esta articulación es dinámica y depende de la cultura organizacional y de las condiciones institucionales. Reconocer estas mediaciones evita visiones idealizadas y permite situar el análisis en la realidad concreta de los centros educativos.

Gestión pedagógica, liderazgo transformacional y gestión educativa en escenarios de complejidad

La gestión pedagógica orienta la planificación curricular, la evaluación y el acompañamiento docente, constituyendo el núcleo de la gestión educativa. En colegios técnicos, su fortalecimiento requiere superar la fragmentación entre áreas y generar procesos colaborativos. El liderazgo transformacional, por su parte, puede potenciar esta dimensión al promover visión compartida, participación y reflexión profesional. Sin embargo, cuando la gestión se orienta principalmente al cumplimiento administrativo, se limitan las oportunidades de innovación y mejora. Desde la perspectiva de la gestión educativa, la articulación entre ambas dimensiones debe entenderse como un proceso contextualizado y dinámico. Fortalecerla implica generar espacios de diálogo profesional y corresponsabilidad pedagógica, con el fin de sostener procesos de mejora coherentes en escenarios de alta complejidad.

Objetivo general

Analizar la gestión educativa que se desarrolla en un colegio técnico público costarricense, en un escenario de complejidad, a partir de la relación entre la gestión pedagógica y el liderazgo transformacional, con el fin de comprender sus implicaciones para el fortalecimiento de los procesos institucionales.

Objetivos específicos

1. Caracterizar la gestión educativa del colegio técnico, considerando las prácticas de gestión pedagógica y el estilo de liderazgo institucional, a partir de las percepciones del personal docente y administrativo.
2. Interpretar la relación entre la gestión pedagógica y el liderazgo transformacional como componentes de la gestión educativa en escenarios de complejidad, con base en los resultados del diagnóstico institucional y el marco teórico.

Metodología

La presente investigación se desarrolló con el propósito de analizar la gestión educativa en un colegio técnico público costarricense, particularmente en su relación con la gestión pedagógica y el liderazgo transformacional. Dado que el objeto de estudio se sitúa en un contexto institucional complejo y dinámico, se optó por un diseño metodológico que permitiera describir y comprender las prácticas de gestión desde la percepción de los actores involucrados.

Tipo de investigación

El estudio se desarrolló desde un enfoque mixto, con carácter descriptivo–interpretativo. *El enfoque mixto permite integrar datos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión más amplia del fenómeno estudiado, especialmente cuando se analizan realidades institucionales complejas* (Hernández Sampieri, Fernández & Baptista, 2014). Desde el componente cuantitativo, se describieron tendencias generales relacionadas con la gestión pedagógica y el liderazgo institucional, utilizando escalas tipo Likert para identificar niveles de desarrollo percibidos en distintas dimensiones.

El componente cualitativo permitió profundizar en las percepciones del personal mediante respuestas abiertas, captando matices y significados que no se evidencian únicamente en los datos numéricos. El estudio se adscribe, además, a un tipo de investigación descriptiva, en tanto busca caracterizar cómo se manifiestan determinadas prácticas en un contexto específico sin establecer relaciones causales ni realizar generalizaciones estadísticas. *Su carácter interpretativo radica en que los resultados se analizan a la luz del marco teórico y del contexto institucional, reconociendo que las prácticas educativas son fenómenos situados y socialmente contruidos* (Murillo, 2011).

Participantes

La investigación se llevó a cabo en un colegio técnico público costarricense perteneciente al sistema de educación secundaria. La población estuvo conformada por la totalidad del personal docente y administrativo, correspondiente a 68 funcionarios. Participaron voluntariamente 52 personas, lo que representa el 76,5 % de la población total. *La muestra fue no probabilística de tipo voluntaria, adecuada para estudios institucionales orientados a comprender percepciones y dinámicas organizacionales específicas* (Hernández Sampieri et al., 2014).

Los participantes incluyeron:

- Docentes de asignaturas académicas.
- Docentes de especialidades técnicas.
- Personal administrativo.
- Integrantes del equipo de gestión institucional.

Esta diversidad permitió recoger perspectivas complementarias sobre la gestión educativa, la cultura organizacional y el liderazgo institucional. La heterogeneidad de perfiles profesionales constituye una fortaleza del estudio, ya que refleja la complejidad organizativa propia de los colegios técnicos.

Instrumentos/Materiales

El instrumento utilizado fue un cuestionario mixto diseñado específicamente para esta investigación. Estuvo compuesto por:

- Ítems cerrados con escala tipo Likert para medir el grado de acuerdo en relación con afirmaciones sobre gestión pedagógica, liderazgo transformacional y cultura organizacional.
- Preguntas abiertas orientadas a profundizar en valoraciones, ejemplos y experiencias institucionales.

El uso de cuestionarios en investigaciones descriptivas permite recoger información sistemática sobre percepciones y prácticas organizacionales (Bolívar, 2012). El instrumento fue ajustado en función de los objetivos del estudio y estructurado en dimensiones coherentes con el marco teórico. Se adjunta como anexo para su revisión.

Procedimiento

El cuestionario fue socializado previamente con el personal de la institución y aplicado en horario institucional, garantizando participación voluntaria y confidencialidad de la información. Posteriormente, las respuestas fueron sistematizadas en una matriz de datos que permitió calcular promedios por ítem y por dimensión, así como organizar las respuestas cualitativas para su análisis interpretativo.

Los resultados obtenidos sirvieron para elaborar una síntesis diagnóstica que fundamenta el análisis desarrollado en el presente artículo. Este procedimiento permitió articular la información empírica con el marco teórico, favoreciendo una comprensión contextualizada de la gestión educativa en el colegio técnico.

Escala de valoración:

1	Nunca	2	Casi nunca	3	Algunas veces	4	Casi siempre	5	Siempre
----------	--------------	----------	-------------------	----------	----------------------	----------	---------------------	----------	----------------

Interpretación de resultados:	
Promedios entre 1 y 2.9 reflejan debilidad institucional.	
Promedios entre 3 y 3.9 indican procesos en desarrollo.	
Promedios entre 4 y 5 evidencian consolidación de prácticas efectivas.	

Dimensión	Indicador	Ítem diagnóstico	Escala
Gestión pedagógica	Planificación colaborativa	1. En el colegio se fomenta la planificación conjunta entre docentes académicos y técnicos.	1–5
	Acompañamiento pedagógico	2. El personal directivo realiza acompañamiento pedagógico que orienta y apoya la práctica docente.	1–5
	Evaluación formativa	3. Se aplican procesos de evaluación formativa con retroalimentación continua al estudiantado.	1–5
	Innovación didáctica	4. Se promueven metodologías activas y el uso creativo de recursos tecnológicos.	1–5
	Seguimiento académico	5. Se cuenta con mecanismos de seguimiento al rendimiento y progreso de los estudiantes.	1–5
Liderazgo transformacional	Visión institucional compartida	6. Se comunica una visión clara e inspiradora desde la dirección que orienta las acciones del personal.	1–5
	Motivación y ejemplo	7. La persona directora y las jefaturas lideran con el ejemplo y motivan al personal a superarse.	1–5
	Estímulo intelectual	8. Se fomenta la reflexión crítica y la generación de propuestas innovadoras.	1–5
	Consideración individual	9. Se reconocen las fortalezas y necesidades de cada colaborador en el trabajo diario.	1–5
Cultura organizacional	Comunicación interna	10. La comunicación entre los diferentes departamentos favorece la cooperación y la transparencia.	1–5
	Clima laboral	11. El ambiente de trabajo promueve la confianza, el respeto y el sentido de pertenencia institucional.	1–5
	Trabajo colaborativo	12. Se desarrollan proyectos o actividades interdepartamentales con objetivos comunes.	1–5
Preguntas abiertas	—	a) ¿Qué aspectos considera que fortalecen la gestión pedagógica del colegio técnico? b) ¿Qué aspectos del liderazgo actual deberían mejorarse para favorecer la innovación institucional?	Respuesta abierta

Criterio de análisis integral de los ítems del instrumento

Con el fin de asegurar un análisis completo y sistemático de la información recolectada, se procedió a analizar la totalidad de los ítems que conforman el instrumento aplicado. Cada ítem fue tabulado de manera individual, obteniendo promedios y niveles interpretativos según la escala establecida, y posteriormente agrupado en función de la dimensión teórica a la que pertenece: gestión pedagógica, liderazgo institucional y cultura organizacional. Este criterio de análisis permitió garantizar que ningún ítem fuese excluido del proceso analítico, evitando interpretaciones parciales de los resultados. La agrupación por dimensiones se utilizó únicamente con fines de organización y síntesis, sin omitir el análisis específico de cada indicador. De esta manera, los doce ítems cerrados del cuestionario fueron considerados tanto en la tabulación de datos como en la interpretación de los resultados.

Los promedios presentados en las tablas corresponden a cada uno de los ítems aplicados, lo que permite identificar con claridad las fortalezas, debilidades y procesos en desarrollo dentro de cada dimensión. Asimismo, las respuestas a las preguntas abiertas fueron revisadas de manera exhaustiva y utilizadas como insumo complementario para profundizar en la interpretación de los datos cuantitativos, fortaleciendo la coherencia del análisis. Este procedimiento asegura la consistencia metodológica del estudio y la correspondencia directa entre los datos recolectados, su tabulación y el análisis presentado, en coherencia con los objetivos de la investigación y con el enfoque de la gestión educativa en escenarios de complejidad.

El análisis de los resultados se realiza a partir de la tabulación de la información recolectada mediante el cuestionario aplicado al personal docente y administrativo del colegio técnico, con el propósito de interpretar cómo se manifiestan las prácticas de gestión educativa en un escenario institucional complejo. La presentación de los promedios por indicador permite identificar tendencias claras y contrastarlas con las percepciones cualitativas expresadas por los participantes.

En la dimensión de gestión pedagógica, los resultados evidencian debilidades importantes en indicadores clave para el fortalecimiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje. La planificación colaborativa presenta un promedio de 2.8, lo que refleja una debilidad institucional y confirma que el trabajo docente se desarrolla mayoritariamente de forma individual. Este resultado permite interpretar que la gestión educativa no ha logrado consolidar espacios sistemáticos de articulación entre docentes académicos y técnicos, situación que limita la coherencia curricular y la integración entre teoría y práctica.

El acompañamiento pedagógico obtiene un promedio de 3.1, ubicado en un nivel de proceso en desarrollo. Este resultado sugiere que, aunque existen acciones de seguimiento, estas no se perciben plenamente como instancias formativas. La evaluación formativa, con un promedio de 2.9, se ubica en el límite inferior de la escala, lo que indica que las prácticas evaluativas continúan centradas en la calificación más que en la retroalimentación para el aprendizaje. Estos datos permiten interpretar una gestión pedagógica más orientada al cumplimiento que a la mejora continua. En cuanto a la innovación didáctica, el promedio de 3.0 refleja un proceso incipiente. Si bien existe disposición hacia el uso de metodologías activas y recursos tecnológicos, los datos sugieren que estas prácticas no se encuentran sistematizadas ni acompañadas institucionalmente. El seguimiento académico, con un promedio de 3.8, muestra mayor desarrollo, lo cual indica que la institución ha priorizado el control del rendimiento estudiantil por encima de otros componentes pedagógicos.

En la dimensión de liderazgo institucional, los resultados muestran un liderazgo en proceso de desarrollo, con predominio de rasgos administrativos. La visión institucional compartida alcanza un promedio de 3.2, lo que evidencia que, aunque existen lineamientos formales, estos no se traducen plenamente en una orientación compartida del quehacer institucional. La motivación y el ejemplo, con un promedio de 3.5, reflejan reconocimiento al compromiso del equipo directivo, pero sin llegar a niveles de liderazgo transformacional consolidado. La estimulación intelectual presenta el promedio más bajo de esta dimensión (2.7), lo que permite interpretar una escasa promoción de espacios de reflexión pedagógica, análisis de prácticas e innovación institucional. Este dato resulta especialmente relevante en el contexto de los nuevos escenarios de la gestión educativa, donde la capacidad de aprender colectivamente constituye un factor clave para la mejora institucional.

Finalmente, en la dimensión de cultura organizacional, el clima laboral alcanza un promedio de 4.1, evidenciando una fortaleza institucional asociada a relaciones respetuosas y un ambiente de trabajo adecuado. No obstante, el trabajo colaborativo obtiene un promedio de 2.9, lo que refleja una debilidad significativa. Esta combinación permite interpretar que, aunque existe un buen clima interpersonal, este no se traduce necesariamente en prácticas colaborativas sistemáticas ni en una cultura de corresponsabilidad pedagógica. En conjunto, la tabulación y el análisis de los datos permiten concluir que la gestión educativa del colegio técnico presenta avances en aspectos organizativos y relacionales, pero enfrenta desafíos importantes en la consolidación de prácticas pedagógicas colaborativas y en el fortalecimiento de un liderazgo institucional acorde con los escenarios de complejidad actuales.

Gestión pedagógica

Los resultados vinculados a la gestión pedagógica muestran una percepción general de funcionamiento aceptable en términos organizativos, pero evidencian debilidades significativas en su dimensión pedagógica y formativa. En particular, la planificación del trabajo docente se percibe como un proceso mayoritariamente individual, con escasos espacios institucionales destinados a la planificación conjunta entre docentes de áreas académicas y técnicas. Esta forma de trabajo refuerza dinámicas de aislamiento profesional y dificulta la construcción de propuestas curriculares integradas. La ausencia de una planificación colaborativa sostenida tiene implicaciones directas en la coherencia de los procesos de enseñanza y aprendizaje. El personal señala que, en muchos casos, los contenidos académicos y técnicos avanzan de manera paralela, sin una articulación clara que permita al estudiantado establecer relaciones significativas entre ambos ámbitos. Esta situación resulta especialmente problemática en la educación técnica, donde la integración entre teoría y práctica constituye un elemento central del proceso formativo.

En relación con el acompañamiento pedagógico, los resultados evidencian una percepción predominante de este como una práctica asociada al control y la supervisión. Las observaciones de aula y los procesos de seguimiento se interpretan, en muchos casos, como instancias de verificación del cumplimiento de requisitos formales, más que como espacios de diálogo profesional orientados a la mejora de la práctica docente. Esta percepción limita el potencial del acompañamiento pedagógico como estrategia de desarrollo profesional y genera, en algunos casos, actitudes de resistencia o distanciamiento por parte del profesorado. La evaluación del aprendizaje constituye otro de los aspectos críticos identificados. Si bien el personal reconoce discursivamente la importancia de la evaluación formativa, los resultados indican que predominan prácticas centradas en la calificación y en la medición de resultados finales. El uso sistemático de estrategias como la retroalimentación descriptiva, la autoevaluación, la coevaluación y el análisis de evidencias de aprendizaje no se encuentra plenamente consolidado. En consecuencia, la evaluación es percibida principalmente como un requisito administrativo, más que como una herramienta pedagógica orientada a apoyar los aprendizajes.

En cuanto a la innovación didáctica, los resultados reflejan una valoración positiva a nivel conceptual, pero una incorporación limitada en la práctica cotidiana. El personal identifica barreras relacionadas con la carga laboral, la falta de tiempo para la planificación conjunta y el escaso acompañamiento institucional para experimentar nuevas metodologías. Estas condiciones favorecen la permanencia de prácticas tradicionales y dificultan la adopción

sostenida de metodologías activas y del uso creativo de recursos tecnológicos, particularmente en las áreas académicas.

Liderazgo institucional

Los resultados asociados al liderazgo institucional muestran que el personal percibe a la dirección como responsable y comprometida con el funcionamiento general del centro educativo. Se reconoce el esfuerzo por atender múltiples demandas administrativas y por mantener la institución operando dentro de los marcos normativos establecidos. Sin embargo, este liderazgo se asocia predominantemente con funciones de coordinación, gestión de recursos y resolución de asuntos operativos, más que con la conducción pedagógica del centro. La dimensión relacionada con la visión institucional compartida presenta valoraciones intermedias. Aunque la misión y la visión del colegio están formalmente definidas y son conocidas por la mayoría del personal, no siempre se perciben como referentes vivos que orienten la toma de decisiones cotidianas. Parte del personal señala que los espacios para discutir, revisar o resignificar estos elementos son limitados, lo que reduce el sentido de pertenencia y de corresponsabilidad institucional.

En cuanto a la motivación y el ejemplo, los resultados evidencian percepciones diversas. Si bien se reconoce la dedicación del equipo directivo, se señala que el estilo de comunicación predominante es de carácter descendente. Las orientaciones suelen transmitirse mediante circulares, instrucciones o disposiciones formales, con escasas oportunidades para el intercambio de ideas y la construcción colectiva de acuerdos. Esta dinámica limita la participación activa del personal en los procesos de gestión.

La estimulación intelectual aparece como uno de los aspectos más débiles del liderazgo institucional. Los resultados indican que existen pocos espacios sistemáticos destinados al análisis de prácticas pedagógicas, al intercambio de experiencias exitosas o a la reflexión conjunta sobre los desafíos del proceso educativo. Las reuniones institucionales se concentran, en gran medida, en asuntos administrativos y organizativos, lo que reduce las oportunidades de aprendizaje profesional colectivo.

La consideración individual presenta valoraciones heterogéneas. Mientras algunos funcionarios perciben que su trabajo es reconocido y que existe apertura para expresar inquietudes, otros consideran que sus aportes no siempre son tomados en cuenta y que la distribución de responsabilidades resulta desigual. Estas percepciones sugieren la necesidad de fortalecer prácticas de liderazgo más cercanas, que reconozcan la diversidad de trayectorias y condiciones del personal.

Cultura organizacional

Los resultados relacionados con la cultura organizacional muestran la existencia de un clima laboral generalmente respetuoso y relaciones interpersonales cordiales entre los distintos actores institucionales. No obstante, este clima positivo no siempre se traduce en prácticas sistemáticas de trabajo colaborativo ni en una cultura institucional orientada a la corresponsabilidad pedagógica. El trabajo colaborativo se desarrolla de manera desigual y suele depender de iniciativas individuales o de afinidades personales, más que de políticas institucionales claras. Los proyectos interdepartamentales y las acciones conjuntas entre áreas académicas y técnicas son percibidos como esporádicos, lo que refuerza la fragmentación organizativa y limita la articulación curricular. La comunicación interna es valorada como funcional en términos formales, pero presenta debilidades en cuanto a su efectividad operativa.

El personal señala que la información no siempre fluye de manera oportuna entre los distintos departamentos, lo que genera duplicidad de esfuerzos, descoordinación y, en algunos casos, malentendidos que afectan el trabajo cotidiano. Asimismo, los resultados evidencian que la cultura organizacional del centro se encuentra fuertemente influida por una lógica de cumplimiento y respuesta a demandas externas. Esta orientación, si bien necesaria para el funcionamiento institucional, tiende a desplazar los espacios de reflexión pedagógica y de construcción colectiva, aspectos clave en los nuevos escenarios de la gestión educativa. En síntesis, el análisis de los resultados pone de manifiesto que la gestión educativa del colegio técnico presenta avances en el cumplimiento de procesos organizativos básicos, pero enfrenta desafíos importantes para consolidar una gestión pedagógica articulada, un liderazgo institucional con rasgos transformacionales y una cultura organizacional orientada al trabajo colaborativo. Estas percepciones permiten comprender las tensiones existentes en la institución y constituyen la base para la discusión de los resultados a la luz del marco teórico y del contexto de los nuevos escenarios de la gestión educativa.

Discusión de resultados

La discusión de los resultados permite comprender con mayor claridad cómo se configura la gestión educativa en el colegio técnico analizado y de qué manera las prácticas de gestión pedagógica y liderazgo institucional se ven condicionadas por los escenarios de complejidad en los que opera la institución. En este sentido, los hallazgos confirman que la gestión educativa no puede analizarse únicamente desde el cumplimiento de funciones administrativas, sino que debe entenderse como un proceso integral que articula decisiones pedagógicas, organizativas y humanas en contextos dinámicos y cambiantes. En relación con el

primer objetivo específico, orientado a caracterizar la gestión educativa a partir de las percepciones del personal, los resultados evidencian una gestión que ha logrado consolidar ciertos procesos organizativos básicos, pero que presenta debilidades significativas en su dimensión pedagógica. Esta situación coincide con lo señalado en la literatura sobre gestión educativa en contextos de alta demanda administrativa, donde la presión por cumplir con disposiciones normativas y requerimientos externos tiende a desplazar los espacios de reflexión pedagógica y de trabajo colaborativo.

La planificación predominantemente individual, identificada en el análisis de resultados, refleja una lógica de funcionamiento que dificulta la construcción de proyectos pedagógicos compartidos. Desde la perspectiva de los nuevos escenarios de la gestión educativa, esta fragmentación constituye un obstáculo relevante, ya que las instituciones requieren cada vez más respuestas integradas y coherentes frente a la diversidad del estudiantado y a la complejidad de los procesos formativos. En el contexto de la educación técnica, esta fragmentación resulta aún más problemática, dado que la articulación entre áreas académicas y técnicas es un componente central del proceso educativo. Asimismo, la percepción del acompañamiento pedagógico como un mecanismo de control más que como un proceso formativo pone de manifiesto una tensión recurrente en la gestión educativa contemporánea. La literatura coincide en que el acompañamiento pedagógico adquiere sentido cuando se orienta al diálogo profesional, a la retroalimentación y al desarrollo de capacidades docentes. Sin embargo, cuando se asocia principalmente a la supervisión, pierde su potencial transformador y genera resistencias que afectan el clima institucional. Los resultados del estudio confirman que esta tensión se encuentra presente en el colegio técnico analizado.

En cuanto a la evaluación del aprendizaje, la predominancia de prácticas centradas en la calificación evidencia una brecha entre los enfoques teóricos de la evaluación formativa y las prácticas institucionales reales. Esta brecha ha sido ampliamente documentada en estudios sobre gestión educativa, que señalan que la evaluación continúa siendo uno de los ámbitos más difíciles de transformar, especialmente en contextos donde la cultura organizacional prioriza el cumplimiento de indicadores cuantitativos. En los nuevos escenarios de la gestión educativa, avanzar hacia una evaluación formativa implica no solo cambios metodológicos, sino también transformaciones en las concepciones pedagógicas y en las dinámicas de gestión.

Desde la perspectiva del liderazgo institucional, los resultados permiten interpretar que el estilo predominante en el colegio técnico se caracteriza por un enfoque mayoritariamente administrativo. Si bien se reconoce el compromiso del equipo directivo con el funcionamiento

del centro, los rasgos asociados al liderazgo transformacional como la construcción de visión compartida, la estimulación intelectual y la motivación del personal se encuentran poco desarrollados. Esta situación coincide con lo planteado en la literatura, que advierte que muchos equipos directivos se ven absorbidos por la gestión operativa, relegando su rol como líderes pedagógicos. La ausencia de espacios sistemáticos para la reflexión pedagógica y el aprendizaje profesional colectivo refuerza esta interpretación. En escenarios de complejidad, el liderazgo transformacional no puede reducirse a un discurso inspirador, sino que requiere la creación de condiciones institucionales que favorezcan el diálogo, la participación y la innovación. Los resultados del estudio sugieren que, en el contexto analizado, estas condiciones aún no se encuentran plenamente consolidadas.

La cultura organizacional, por su parte, aparece como un elemento que media de manera significativa la relación entre gestión pedagógica y liderazgo institucional. Si bien el clima laboral es percibido como respetuoso, la falta de prácticas colaborativas sostenidas limita la posibilidad de construir una cultura orientada a la corresponsabilidad pedagógica. La literatura sobre gestión educativa en escenarios complejos señala que las culturas organizacionales basadas en el aislamiento profesional dificultan la implementación de cambios significativos y refuerzan dinámicas de trabajo fragmentadas. En este sentido, los resultados permiten interpretar que la brecha identificada entre la gestión educativa requerida para responder a los nuevos escenarios y las prácticas institucionales actuales no obedece a la falta de compromiso del personal, sino a dinámicas organizativas y estilos de conducción que privilegian la estabilidad operativa por encima de la transformación pedagógica. Esta interpretación resulta clave para evitar lecturas simplistas o centradas en la responsabilidad individual.

Finalmente, la discusión de los resultados pone de relieve que la articulación entre gestión pedagógica y liderazgo transformacional constituye un desafío estratégico para la gestión educativa en los colegios técnicos. Más que incorporar modelos teóricos de manera acrítica, se trata de repensar las prácticas de gestión desde la realidad institucional, reconociendo las tensiones existentes y explorando formas de conducción más coherentes con los escenarios de complejidad que caracterizan a la educación técnica contemporánea. Desde esta perspectiva, el estudio aporta elementos de análisis que permiten comprender dichas tensiones y abren el camino para la formulación de propuestas orientadas a la mejora de la gestión educativa.

Conclusiones

A partir del análisis de los resultados obtenidos en el diagnóstico institucional, se concluye que la gestión educativa del colegio técnico público analizado se caracteriza por un funcionamiento administrativo consolidado, pero presenta debilidades relevantes en su dimensión pedagógica. Esta conclusión se sustenta en los promedios obtenidos en los indicadores de planificación colaborativa, evaluación formativa e innovación didáctica, los cuales se ubicaron mayoritariamente en niveles de debilidad o procesos incipientes, evidenciando una gestión centrada más en el cumplimiento operativo que en la articulación pedagógica.

En relación con el primer objetivo específico, se concluye que la gestión pedagógica del centro se desarrolla de manera fragmentada, con predominio del trabajo individual docente y escasa articulación entre áreas académicas y técnicas. Los resultados muestran que la planificación colaborativa y el acompañamiento pedagógico formativo no se encuentran consolidados, lo cual limita la coherencia de los procesos de enseñanza y aprendizaje en un contexto que demanda integración entre teoría y práctica.

Respecto al liderazgo institucional, los hallazgos permiten concluir que el estilo predominante es mayoritariamente administrativo. Si bien el equipo directivo es percibido como comprometido con el funcionamiento del centro, los indicadores asociados a la visión institucional compartida y a la estimulación intelectual se ubicaron en niveles medios o bajos, lo que evidencia una limitada presencia de rasgos propios del liderazgo transformacional en la conducción de los procesos pedagógicos.

Asimismo, se concluye que existe una relación directa entre el estilo de liderazgo institucional y la forma en que se configuran las prácticas de gestión pedagógica. La escasa promoción de espacios de reflexión pedagógica y de trabajo colaborativo se asocia con un liderazgo centrado en la supervisión y la coordinación administrativa, lo cual restringe el desarrollo de dinámicas institucionales orientadas a la mejora continua.

En cuanto a la cultura organizacional, los resultados permiten concluir que el centro educativo cuenta con un clima laboral positivo, sustentado en relaciones interpersonales respetuosas. No obstante, este clima no se traduce en prácticas sistemáticas de trabajo colaborativo, tal como lo evidencian los bajos promedios obtenidos en el indicador correspondiente. Esta situación confirma que un buen clima laboral, por sí solo, no garantiza una cultura organizacional orientada al aprendizaje colectivo.

Finalmente, en relación con el objetivo general, se concluye que la gestión educativa del colegio técnico enfrenta tensiones propias de los nuevos escenarios de la gestión educativa, caracterizados por la coexistencia de múltiples demandas pedagógicas, administrativas y organizativas. Los resultados evidencian que la ausencia de un liderazgo con enfoque transformacional limita la capacidad institucional para articular la gestión pedagógica de manera coherente y responder de forma integral a la complejidad del contexto educativo.

Recomendaciones

A partir de los hallazgos del estudio y de las conclusiones derivadas del análisis, se formulan las siguientes recomendaciones orientadas a fortalecer la gestión educativa en los colegios técnicos públicos, en coherencia con los nuevos escenarios de la gestión educativa y considerando las condiciones reales del contexto institucional.

Se recomienda fortalecer la gestión pedagógica como eje central de la gestión educativa, promoviendo espacios formales y sostenidos de planificación colaborativa entre docentes de áreas académicas y técnicas. La institucionalización de estos espacios permitiría avanzar hacia una mayor articulación curricular y reducir la fragmentación del trabajo docente.

Asimismo, se sugiere resignificar los procesos de acompañamiento pedagógico, orientándolos hacia un enfoque formativo basado en el diálogo profesional y la retroalimentación descriptiva. Este cambio contribuiría a que el acompañamiento sea percibido como una oportunidad de desarrollo profesional y no únicamente como un mecanismo de supervisión.

En relación con la evaluación del aprendizaje, se recomienda promover prácticas evaluativas centradas en el aprendizaje, tales como el uso sistemático de rúbricas, la autoevaluación y la coevaluación. Estas estrategias permitirían utilizar la evaluación como una herramienta para la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje, en coherencia con los principios de la gestión pedagógica contemporánea.

Se recomienda, además, fortalecer las competencias asociadas al liderazgo transformacional en el equipo directivo y en las jefaturas de departamento, mediante procesos de formación orientados a la conducción pedagógica, la estimulación intelectual del personal y la construcción de una visión institucional compartida. El desarrollo de estas competencias resulta clave para enfrentar la complejidad organizativa propia de los colegios técnicos.

Otra recomendación se orienta al fortalecimiento de la cultura organizacional, particularmente en lo relativo al trabajo colaborativo y la comunicación interna. La promoción de proyectos

interdepartamentales y la revisión de los canales de comunicación existentes podrían contribuir a consolidar una cultura institucional más participativa y corresponsable.

Finalmente, se recomienda generar espacios institucionales para el reconocimiento y la sistematización de buenas prácticas pedagógicas, de manera que estas experiencias se conviertan en insumos para el aprendizaje organizacional y la mejora continua de la gestión educativa.

Referencias

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and sampler set* (3rd ed.). Mind Garden.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Black, P., & Wiliam, D. (2009). Developing the theory of formative assessment. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 21(1), 5–31. <https://doi.org/10.1007/s11092-008-9068-5>

Bolívar, A. (2012). *Liderazgo y mejora de la escuela*. Editorial La Muralla.

Bryk, A. S., Sebring, P. B., Allensworth, E., Luppescu, S., & Easton, J. Q. (2010). *Organizing schools for improvement: Lessons from Chicago*. University of Chicago Press.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221–258. <https://doi.org/10.1177/0013161X15616863>

DuFour, R., & Fullan, M. (2013). *Cultures built to last: Systemic PLCs at work*. Solution Tree Press.

Fullan, M. (2002). *El cambio educativo: Guía de planificación para la acción*. Octaedro.

Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. Jossey-Bass.

Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142. <https://doi.org/10.1108/09578231111116699>

Hargreaves, A., & O'Connor, M. T. (2018). *Collaborative professionalism: When teaching together means learning for all*. Corwin.

Hattie, J. (2009). *Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. Routledge.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 28(1), 27–42.
<https://doi.org/10.1080/13632430701800060>

Louis, K. S., Leithwood, K., Wahlstrom, K., & Anderson, S. (2010). *Investigating the links to improved student learning: Final report of research findings*. University of Minnesota, Center for Applied Research and Educational Improvement.

Murillo, F. J. (2011). *La dirección escolar: Clave para la mejora de la escuela*. Graó.

OECD. (2019). *Improving school leadership: The toolkit*. OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/9789264330881-en>

Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674. <https://doi.org/10.1177/0013161X08321509>

Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. ed.). Doubleday.

Sergiovanni, T. J. (2009). *The principalship: A reflective practice perspective* (6th ed.). Pearson.

Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.

Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M., & Thomas, S. (2006). Professional learning communities: A review of the literature. *Journal of Educational Change*, 7(4), 221–258.
<https://doi.org/10.1007/s10833-006-0001-8>

Anexo 1. Cuestionario aplicado al personal docente y administrativo (Resuelto)

Sección A. Información general

Área principal: Técnica

Años de servicio en la institución: 6–10 años

Sección B. Ítems de valoración

Ítem	Respuesta
Planificación colaborativa	3 – Algunas veces
Acompañamiento pedagógico	3 – Algunas veces
Evaluación formativa	3 – Algunas veces
Innovación didáctica	2 – Casi nunca
Seguimiento académico	4 – Casi siempre
Visión institucional compartida	3 – Algunas veces
Motivación y ejemplo	4 – Casi siempre
Estímulo intelectual	2 – Casi nunca
Consideración individual	3 – Algunas veces
Comunicación interna	3 – Algunas veces
Clima laboral	4 – Casi siempre
Trabajo colaborativo	2 – Casi nunca

Sección C. Preguntas abiertas

a) La gestión pedagógica se fortalece cuando existe compromiso del personal y claridad en los procesos administrativos; sin embargo, se requiere mayor articulación entre áreas académicas y técnicas.

b) El liderazgo debería orientarse más hacia el acompañamiento pedagógico, la escucha activa y la generación de espacios para la innovación y el trabajo colaborativo.

ANEXO N°2
TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1***Resultados de la dimensión Gestión pedagógica***

Indicador	Ítem	Promedio	Nivel interpretativo
Planificación colaborativa	1	2.8	Debilidad
Acompañamiento pedagógico	2	3.1	En desarrollo
Evaluación formativa	3	2.9	Debilidad
Innovación didáctica	4	3.0	En desarrollo
Seguimiento académico	5	3.8	En desarrollo

Nota. Escala de 1 a 5. Promedios entre 1 y 2.9 reflejan debilidad institucional; entre 3 y 3.9 procesos en desarrollo; entre 4 y 5 prácticas consolidadas.

Tabla 2***Resultados de la dimensión Liderazgo institucional***

Indicador	Ítem	Promedio	Nivel interpretativo
Visión institucional	6	3.2	En desarrollo
Motivación y ejemplo	7	3.5	En desarrollo
Estimulación intelectual	8	2.7	Debilidad
Consideración individual	9	3.3	En desarrollo

Tabla 3***Resultados de la dimensión Cultura organizacional***

<i>Indicador</i>	<i>Ítem</i>	<i>Promedio</i>	<i>Nivel interpretativo</i>
<i>Comunicación interna</i>	<i>10</i>	<i>3.4</i>	<i>En desarrollo</i>
<i>Clima laboral</i>	<i>11</i>	<i>4.1</i>	<i>Consolidado</i>
<i>Trabajo colaborativo</i>	<i>12</i>	<i>2.9</i>	<i>Debilidad</i>

Tabla 4.***Resultados por ítem (1–12): promedio y nivel interpretativo***

Ítem	Dimensión	Indicador	Promedio	Nivel interpretativo
1	Gestión pedagógica	Planificación colaborativa	2.8	Debilidad
2	Gestión pedagógica	Acompañamiento pedagógico	3.1	En desarrollo
3	Gestión pedagógica	Evaluación formativa	2.9	Debilidad
4	Gestión pedagógica	Innovación didáctica	3.0	En desarrollo
5	Gestión pedagógica	Seguimiento académico	3.8	En desarrollo
6	Liderazgo institucional	Visión institucional compartida	3.2	En desarrollo
7	Liderazgo institucional	Motivación y ejemplo	3.5	En desarrollo
8	Liderazgo institucional	Estimulación intelectual	2.7	Debilidad
9	Liderazgo institucional	Consideración individual	3.3	En desarrollo
10	Cultura organizacional	Comunicación interna	3.4	En desarrollo
11	Cultura organizacional	Clima laboral	4.1	Consolidado
12	Cultura organizacional	Trabajo colaborativo	2.9	Debilidad

Nota. Escala de 1 a 5. Promedios entre 1 y 2.9 reflejan debilidad institucional; entre 3 y 3.9 procesos en desarrollo; entre 4 y 5 prácticas consolidadas.

ANEXO N°3
DECLARACIÓN JURADA

Declaración Jurada.

Yo, Danny Recio Moraga, cédula de identidad 603850951, alumno de la Universidad Internacional San Isidro Labrador, declaro bajo fe de juramento y consciente de las responsabilidades penales de este acto, que soy el autor intelectual del Artículo Especializado para obtener el grado de Maestría Profesional en Administración Educativa.

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

Guanacaste, Liberia, Liberia a los 01 días del mes de Marzo del año 2026.



Danny Recio Moraga

603850951