

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.  
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), mayo-junio 2025,  
Volumen 9, Número 3.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i1](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1)

# **GESTIÓN DIRECTIVA Y EVALUACIÓN DE LOS APRENDIZAJES: CÓMO IMPACTA EN LA PERMANENCIA Y PROMOCIÓN ESTUDIANTIL**

**SCHOOL LEADERSHIP AND ASSESSMENT OF LEARNING:  
HOW IT IMPACTS STUDENT RETENTION AND PROMOTION**

**Jorge Marchena López**  
Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

DOI: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i3.18473](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i3.18473)

## Gestión Directiva y Evaluación de los Aprendizajes: Cómo Impacta en la Permanencia y Promoción Estudiantil

Jorge Marchena López<sup>1</sup>

[jomarchena@uned.ac.cr](mailto:jomarchena@uned.ac.cr)

<https://orcid.org/0009-0004-9477-8303>

Universidad Estatal a Distancia

Costa Rica

### RESUMEN

El estudio planteó analizar la gestión administrativa de la persona directora en materia de evaluación de los aprendizajes y su repercusión en la permanencia, así como en la promoción del estudiantado en los centros educativos públicos de secundaria del cantón de Barva, circuito escolar 04, provincia de Heredia, Costa Rica, durante el curso lectivo 2022-2023. La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, con un diseño de triangulación concurrente (DITRIAC), que integró datos cuantitativos y cualitativos mediante cuestionarios y entrevistas aplicados a directores, coordinadores académicos, comités de evaluación, equipos de permanencia institucional y al supervisor del circuito escolar. La muestra se conformó por la totalidad de los actores institucionales clave de los cinco centros educativos públicos del circuito escolar, para garantizar representación integral de las distintas funciones y responsabilidades en la gestión administrativa y la evaluación de los aprendizajes. Los resultados indicaron que el 78% de los participantes percibe la gestión administrativa como adecuada o muy adecuada; se detectó la planificación (80%) y la dirección (78%) como fortalezas. Sin embargo, se identificaron áreas de mejora en la articulación de trabajo interdisciplinaria (65%) y en la implementación de estrategias de alerta temprana (62%). El cumplimiento del Reglamento de Evaluación de los Aprendizajes osciló entre el 40% y el 60%, según el centro educativo, mientras que los índices de permanencia estudiantil variaron entre el 81% y el 90%, y los de promoción entre el 75% y el 90%. Se concluye que el liderazgo directivo, orientado tanto a la gestión administrativa como pedagógica, es un factor determinante para fortalecer la permanencia y promoción del estudiantado. Se recomienda potenciar el trabajo interdisciplinario y el acompañamiento sistemático para mejorar los procesos educativos y favorecer el éxito académico.

**Palabras clave:** gestión administrativa, evaluación de los aprendizajes, permanencia estudiantil, promoción escolar

---

<sup>1</sup> Autor principal

Correspondencia: [jomarchena@uned.ac.cr](mailto:jomarchena@uned.ac.cr)

# School Leadership and Assessment of Learning: How It Impacts Student Retention and Promotion

## ABSTRACT

This study analyzed the role of school administrative management, specifically the director's leadership in learning assessment, and its impact on student retention and promotion in public secondary schools in the Barva district, School Circuit 04, Heredia, Costa Rica, during the 2022-2023 academic year. Employing a mixed-methods approach with a concurrent triangulation design (DITRIAC), the research integrated quantitative and qualitative data collected through questionnaires and interviews with directors, academic coordinators, evaluation committees, institutional retention teams, and the circuit supervisor. The entire population of key institutional actors from the five public schools in the circuit was included to ensure comprehensive representation. Results showed that 78% of participants rated administrative management as adequate or highly adequate, highlighting planning (80%) and leadership (78%) as strengths. However, areas for improvement were identified in interdisciplinary collaboration (65%) and the implementation of early warning strategies (62%). Compliance with the Learning Assessment Regulations ranged from 40% to 60%, while student retention rates varied between 81% and 90%, and promotion rates between 75% and 90%. The study concludes that directive leadership, focused on both administrative and pedagogical management, is a key factor in strengthening student retention and promotion. It is recommended to enhance interdisciplinary work and systematic support to improve educational processes and foster academic success.

**Keywords:** administrative management, learning assessment, student retention, school promotion

*Artículo recibido 11 mayo 2025*

*Aceptado para publicación: 16 junio 2025*



## INTRODUCCIÓN

La permanencia y promoción del estudiantado en la educación secundaria pública costarricense constituyen un desafío histórico y persistente para el sistema educativo nacional (Ministerio de Educación Pública, 2022; Ministerio de Educación Pública, 2025). Factores socioeconómicos, tales como la pobreza y la desigualdad, junto con dificultades académicas como el rezago y la falta de acompañamiento pedagógico adecuado, contribuyen a que un porcentaje significativo de estudiantes interrumpa su trayectoria escolar antes de culminar la educación secundaria. Esta problemática afecta no solo el desarrollo integral de los jóvenes, sino que también limita el progreso social y económico del país, y evidencia la necesidad de implementar estrategias integrales que promuevan la continuidad y el éxito académico (Informe Auditoría Educación Secundaria, 2024).

En este contexto, la literatura reciente destaca la importancia de un liderazgo escolar efectivo como factor clave para mejorar el clima institucional, fortalecer la motivación estudiantil y reducir las tasas de deserción (Day, Gu, & Sammons, 2020; UNESCO, 2023; OCDE, 2023; OEI, 2025). El rol del director como gestor educativo adquiere especial relevancia en lo referente a la evaluación de los aprendizajes, considerada un proceso esencial para la mejora continua de la calidad educativa (Ministerio de Educación Pública, 2018; UNESCO, 2023; Education Profiles, 2024). La capacidad directiva para planificar, organizar, dirigir y supervisar los procesos institucionales influye directamente en la implementación de políticas y en la creación de ambientes escolares propicios para el aprendizaje. Diversas investigaciones en América Latina revelan la trascendencia del liderazgo pedagógico para optimizar los procesos escolares y el desarrollo institucional (Harris & Hopkins, 2020; Rivas, 2020; OEI, 2025). Sin embargo, en muchos centros educativos, este liderazgo se ve limitado por un enfoque administrativo tradicional que prioriza la gestión burocrática sobre la dimensión pedagógica, lo cual genera una desconexión entre la administración escolar y las necesidades reales de estudiantes y docentes. Esta situación repercute negativamente en la calidad y pertinencia de la evaluación de los aprendizajes. En Costa Rica, aunque la normativa del Ministerio de Educación Pública establece lineamientos claros para la evaluación del aprendizaje y el trabajo del gestor educativo y del comité de evaluación, la efectividad de su aplicación depende en gran medida de la voluntad, formación y competencia de la persona directora (Ministerio de Educación Pública, 2018; OEI, 2025).



En este marco, la gestión administrativa de los centros educativos públicos de secundaria deviene factor determinante para el desarrollo institucional y el éxito académico del estudiantado. El cantón de Barva, en la provincia de Heredia, presenta una realidad educativa diversa, donde cinco centros educativos públicos de secundaria, bajo la supervisión del circuito escolar 04, enfrentan retos relacionados con la aplicación efectiva de la normativa de evaluación de los aprendizajes, así como con la retención y promoción estudiantil. La literatura evidencia que la gestión administrativa de la persona directora incide directamente en la calidad de los procesos evaluativos, así como en la permanencia y el éxito académico del estudiantado (Marchena, 2023).

Ante este escenario, surge la pregunta central de investigación:

¿Cómo es la gestión administrativa de la persona directora en materia de evaluación de los aprendizajes y su incidencia en la permanencia, así como en la promoción del estudiantado en los centros educativos públicos de educación secundaria del cantón de Barva, circuito escolar 04?

Derivada de esta pregunta, se formula la siguiente hipótesis:

La gestión administrativa de la persona directora en materia de evaluación de los aprendizajes incide en la permanencia y repercute en la promoción del estudiantado en los colegios públicos de secundaria del cantón de Barva, circuito escolar 04, durante el curso lectivo 2022-2023.

Por lo tanto, el objetivo general de esta investigación es: Analizar la gestión administrativa que realiza la persona directora en materia de evaluación de los aprendizajes y su efecto en la permanencia y promoción del estudiantado en los centros educativos públicos de secundaria del cantón de Barva, circuito escolar 04, Dirección Regional de Educación Heredia, durante el curso lectivo 2022-2023.

La investigación no solo busca describir y analizar la gestión administrativa y sus efectos, sino también identificar áreas de mejora y proponer recomendaciones orientadas a fortalecer la permanencia y promoción estudiantil en el contexto educativo costarricense.

## **METODOLOGÍA**

El estudio se planteó bajo un enfoque mixto; empleó un diseño de triangulación concurrente (DITRIAC), lo que permitió recolectar y analizar de manera simultánea datos cuantitativos y cualitativos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2020; Marchena, 2023). Esta metodología resultó idónea para abordar la complejidad del fenómeno investigado, ya que posibilitó una comprensión integral de la



gestión administrativa de la persona directora en materia de evaluación de los aprendizajes y su incidencia en la permanencia y promoción del estudiantado.

El estudio se clasifica como no experimental y transversal, dado que no se manipularon variables y la información se recolectó en un único momento del curso lectivo 2022-2023. Además, es de tipo descriptivo y fenomenológico, pues se orientó a caracterizar y comprender los significados y percepciones que los participantes atribuyen a la gestión administrativa, la evaluación de los aprendizajes y los procesos de permanencia y promoción estudiantil.

### **Población y muestra**

La población de estudio se conformó por los cinco centros educativos públicos de educación secundaria del circuito 04 del cantón de Barva, perteneciente a la Dirección Regional de Educación Heredia. La muestra fue total e intencionada, e incluyó a las cinco personas directoras, cinco coordinadores académicos, los miembros de los comités de evaluación de los aprendizajes y los integrantes de los Equipos de Permanencia Institucional (EPI) de cada centro educativo, así como al supervisor del circuito escolar 04. Esta selección permitió abarcar la totalidad de los actores institucionales involucrados en la gestión administrativa y la evaluación de los aprendizajes, lo cual garantiza la riqueza y profundidad del análisis, así como la validez contextual de los hallazgos.

La elección de una muestra total responde a la naturaleza contextual y exploratoria del estudio, centrado en el análisis integral de un circuito educativo específico. Esta decisión metodológica es coherente con investigaciones cualitativas y mixtas que priorizan la profundidad y la riqueza interpretativa por encima de la representatividad estadística a gran escala (Hernández, 2020; Marchena, 2023). La triangulación de actores y técnicas de recolección de datos refuerza la validez y confiabilidad de los resultados, y permite contrastar y complementar la información obtenida desde diferentes perspectivas institucionales.

### **Instrumentos y técnicas de recolección de datos**

Para obtener la información, se emplearon tres técnicas complementarias:

- **Cuestionarios estructurados:** Se aplicaron a los distintos actores institucionales, empleando una escala tipo Likert para valorar percepciones sobre la gestión administrativa, los procesos de

evaluación de los aprendizajes y las estrategias implementadas para la permanencia y promoción estudiantil.

- **Entrevistas semiestructuradas:** Se realizaron en profundidad con las personas directoras, coordinadores académicos, miembros de los comités de evaluación de los aprendizajes, integrantes de los Equipos de la Permanencia Institucional (EPI) y el supervisor del circuito escolar. El propósito fue recabar información cualitativa sobre los procesos de toma de decisiones, el liderazgo y la articulación institucional, lo que permitió explorar experiencias, desafíos y buenas prácticas en la gestión educativa.
- **Análisis documental:** Se llevó a cabo una revisión sistemática de informes y documentos normativos, especialmente del Reglamento de Evaluación de los Aprendizajes (REA), Decreto Ejecutivo N°40862-MEP. El análisis documental permitió valorar tanto el cumplimiento de la normativa como la efectividad de las estrategias institucionales orientadas a la permanencia y promoción del estudiantado (Marchena, 2023, p. 84).

### **Validez y confiabilidad**

En el desarrollo original de la tesis, la validación de los instrumentos de recolección de datos se realizó en dos fases: primero, mediante juicio de expertos, y posteriormente a través de un procedimiento denominado modelo *geocomback*. El juicio de expertos contó con la participación de cuatro especialistas en administración educativa, quienes revisaron la pertinencia, claridad y relevancia de los ítems, asegurando la validez de contenido del cuestionario y entrevistas.

Respecto a la validación matemática, la tesis aplicó inicialmente el modelo *geocomback*, cuyo fundamento y uso no se encuentran respaldados en la literatura científica ni en manuales metodológicos reconocidos. Tras una revisión crítica que consideró los estándares internacionales en investigación educativa, se optó por ajustar la validación matemática para lo cual se empleó el coeficiente Alfa de Cronbach, método ampliamente aceptado para evaluar la consistencia interna de los instrumentos en ciencias sociales (Hernández & Mendoza, 2020).

El Alfa de Cronbach se calculó para cada dimensión del cuestionario con la muestra total (39 participantes), y se obtuvo valores superiores a 0,70 en todas las escalas, lo que evidencia una adecuada confiabilidad interna del instrumento aplicado.



## **Limitaciones**

Aunque la validación matemática fue ajustada para el artículo, la muestra fue intencional y no se realizó una prueba piloto independiente. Por tanto, la confiabilidad estadística reportada es válida para el grupo estudiado y se recomienda considerar esta limitación en la interpretación de los resultados.

## **Procedimientos**

La recolección de datos se realizó durante el curso lectivo 2022-2023, previa coordinación con las autoridades institucionales y el supervisor del circuito escolar. Se garantizó la participación voluntaria y el anonimato de los informantes. Los datos cuantitativos se analizaron mediante estadística descriptiva (frecuencias, porcentajes, promedios), mientras que los datos cualitativos se procesaron mediante análisis de contenido temático, para lo cual se establecieron categorías emergentes y se trianguló con los resultados cuantitativos.

## **Consideraciones éticas**

El estudio respetó los principios éticos de la investigación educativa; se aseguró el consentimiento informado de los participantes, la confidencialidad de la información y el uso responsable de los datos. La investigación fue aprobada por el tribunal académico correspondiente y se realizó con apego a la normativa institucional y nacional vigente.

## **Justificación del diseño y rigor metodológico**

El diseño no experimental y transversal del estudio se justifica por la imposibilidad de manipular las variables y por el interés en describir y analizar características inherentes a los sujetos y contextos en un momento determinado. Asimismo, el enfoque fenomenológico cualitativo permitió captar los significados y percepciones que los participantes atribuyen a la gestión administrativa, la evaluación de los aprendizajes y los procesos de permanencia y promoción estudiantil.

Esta rigurosidad metodológica contribuye a la solidez y relevancia de los hallazgos, y ofrece una base empírica robusta para la formulación de recomendaciones orientadas a la mejora de la gestión directiva y la calidad educativa en los centros públicos de secundaria del circuito 04 de Barva.



## RESULTADOS

El análisis estadístico de los datos recolectados en los cinco centros educativos públicos de secundaria del circuito 04 del cantón de Barva, según la metodología mixta y el diseño de triangulación concurrente (DITRIAC) descritos en la tesis de Marchena (2023), identificó tendencias y relaciones significativas entre la gestión administrativa, la evaluación de los aprendizajes, la permanencia y la promoción estudiantil.

### Gestión administrativa y liderazgo directivo

La variable gestión administrativa de la persona directora fue valorada a través de cuestionarios tipo Likert aplicados a directores, coordinadores académicos, comités de evaluación y equipos de permanencia institucional. Los resultados muestran que el 78% de los participantes percibe la gestión administrativa como adecuada o muy adecuada, especialmente en las dimensiones de planificación (80%) y dirección (78%). Sin embargo, la articulación interdisciplinaria (65%) y la implementación de estrategias de alerta temprana (62%) fueron identificadas como áreas de mejora.

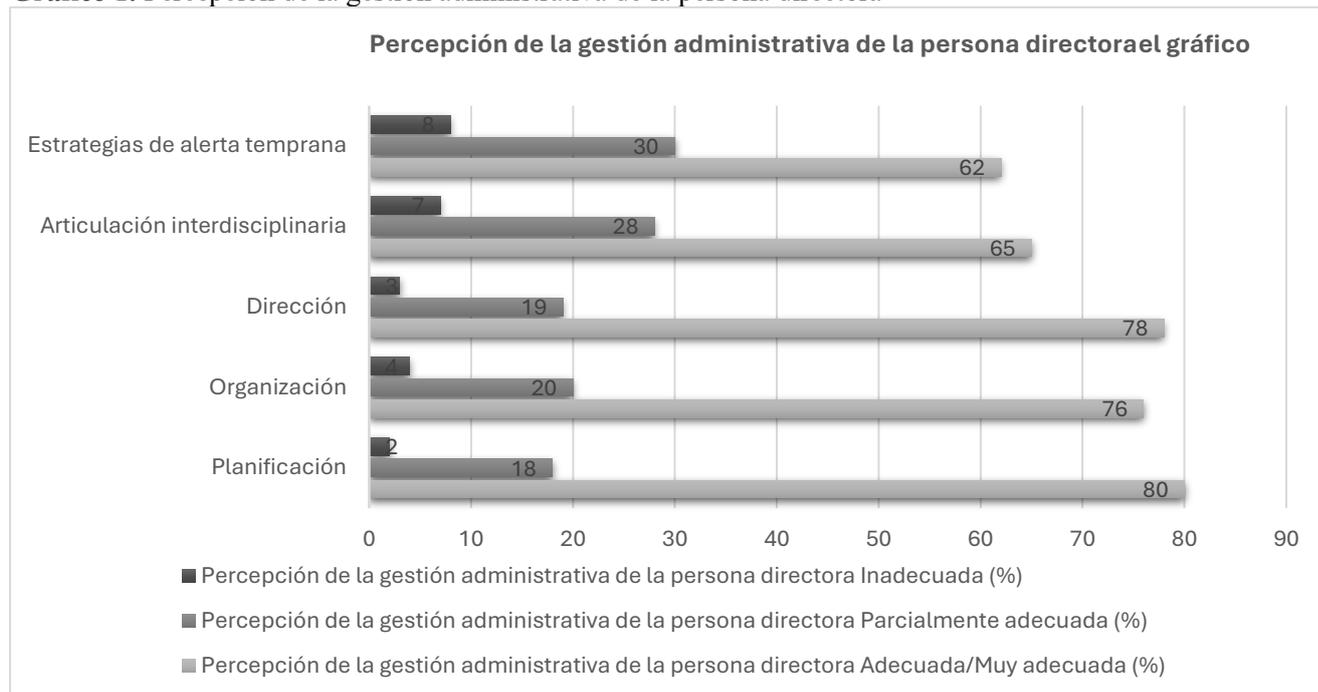
**Tabla 1.** Percepción de la gestión administrativa de la persona directora

<b>Dimensión evaluada</b>	<b>Adecuada/Muy adecuada (%)</b>	<b>Parcialmente adecuada (%)</b>	<b>Inadecuada (%)</b>
Planificación	80	18	2
Organización	76	20	4
Dirección	78	19	3
Articulación interdisciplinaria	65	28	7
Estrategias de alerta temprana	62	30	8

Fuente: Marchena, J. (2023, p. 120).



**Gráfico 1.** Percepción de la gestión administrativa de la persona directora



Fuente: Elaboración propia con datos de Marchena, J. (2023, p. 120).

### Interpretación

El gráfico permite visualizar que la planificación y la dirección son los aspectos mejor valorados, mientras que la articulación interdisciplinaria y las estrategias de alerta temprana requieren fortalecerse. El supervisor del circuito escolar coincide en que el liderazgo administrativo es sólido, pero urge potenciar la gestión pedagógica y el trabajo colaborativo (Marchena, 2023, p. 127-128).

### Evaluación de los aprendizajes

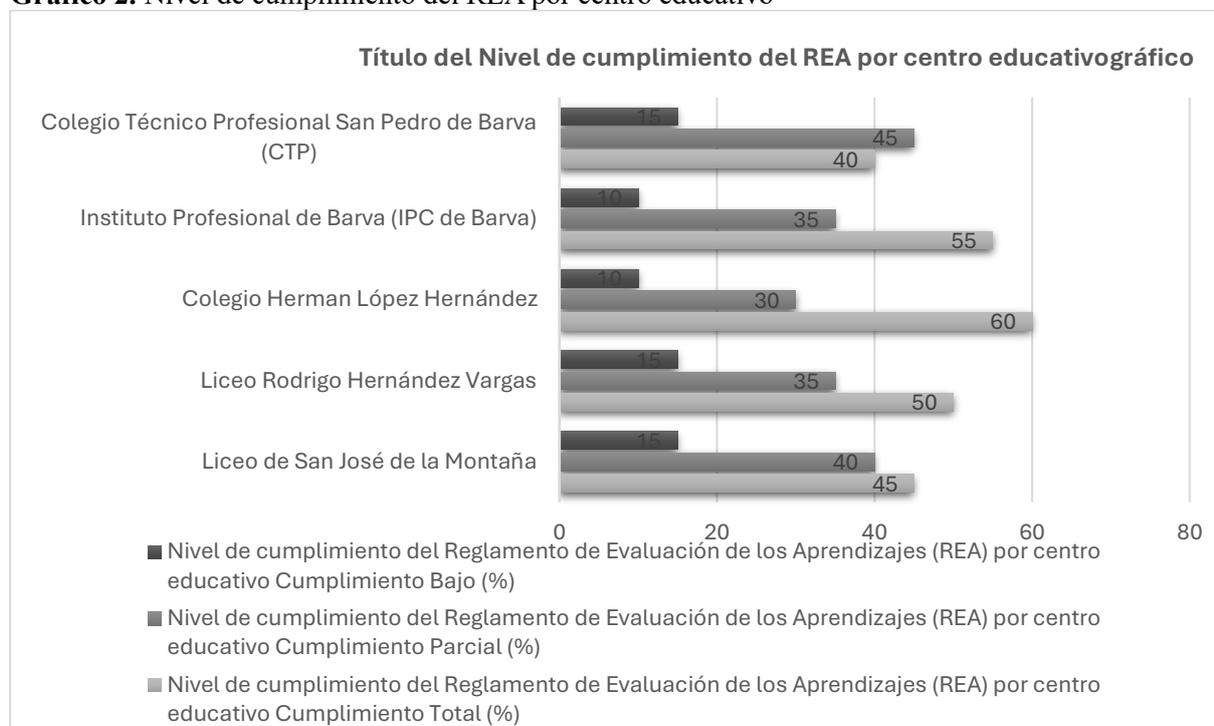
En relación con el cumplimiento del Reglamento de Evaluación de los Aprendizajes (REA), los resultados evidencian variaciones entre los centros educativos del circuito escolar 04. El porcentaje de cumplimiento oscila entre el 40% y el 60%, y el Colegio Herman López Hernández fue el que reportó mayor nivel de adherencia a la normativa. El cumplimiento parcial se sitúa entre el 30% y el 45%, mientras que el cumplimiento bajo se mantiene alrededor del 10% al 15% en la mayoría de los centros.

**Tabla 2.** Nivel de cumplimiento del Reglamento de Evaluación de los Aprendizajes (REA) por centro educativo

Centro Educativo	Cumplimiento Total (%)	Cumplimiento Parcial (%)	Cumplimiento Bajo (%)
Liceo de San José de la Montaña	45	40	15
Liceo Rodrigo Hernández Vargas	50	35	15
Colegio Herman López Hernández	60	30	10
Instituto Profesional de Barva (IPC de Barva)	55	35	10
Colegio Técnico Profesional San Pedro de Barva (CTP)	40	45	15

Fuente: Marchena, J. (2023, p. 123).

**Gráfico 2.** Nivel de cumplimiento del REA por centro educativo



Fuente: Elaboración propia con datos de Marchena, J. (2023, p. 123).

## Interpretación

El gráfico muestra que ningún centro alcanza el 100% de cumplimiento. El Colegio Herman López Hernández lidera en cumplimiento, mientras que el CTP San Pedro de Barva presenta el nivel más bajo. El supervisor destaca que aún falta liderazgo pedagógico y seguimiento sistemático para que la evaluación de los aprendizajes sea un verdadero instrumento de mejora (Marchena, 2023, p. 128-129).

## Permanencia estudiantil

El análisis de la permanencia estudiantil revela que tres centros superan el 85% de retención, mientras que los otros dos se sitúan en torno al 80%. Esto sugiere una tendencia positiva, aunque persisten desafíos en la identificación y atención de estudiantes en riesgo de abandono escolar.

**Tabla 3.** Índices de permanencia estudiantil por centro educativo

Centro Educativo	Permanencia (%)
Liceo de San José de la Montaña	88
Liceo Rodrigo Hernández Vargas	86
Colegio Herman López Hernández	90
Instituto Profesional de Barva (IPC de Barva)	83
Colegio Técnico Profesional San Pedro de Barva (CTP)	81

Fuente: Marchena, J. (2023, p. 130).

**Gráfico 3.** Índice porcentual de permanencia estudiantil por centro educativo



Fuente: Elaboración propia con datos de Marchena, J. (2023, p. 130).

## Interpretación

El gráfico evidencia que la permanencia estudiantil es elevada en la mayoría de los centros, aunque la variabilidad indica la necesidad de reforzar mecanismos de alerta temprana y acompañamiento, especialmente en los centros con menor retención. El supervisor recomienda mayor sistematización de datos de riesgo y articulación con los EPI (Marchena, 2023, p. 131).

## Promoción estudiantil

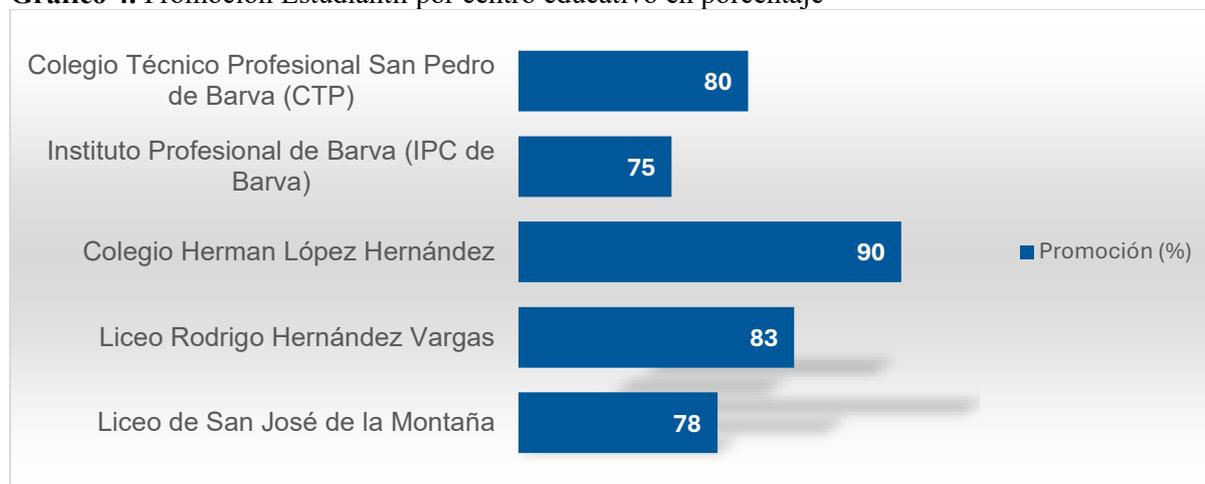
Los índices de promoción varían entre el 75% y el 90%. El Colegio Herman López Hernández presenta el porcentaje más alto, mientras que el IPC de Barva el más bajo, lo que evidencia diferencias en la implementación de estrategias de apoyo académico.

**Tabla 4.** Índices de promoción estudiantil por centro educativo

Centro Educativo	Promoción (%)
Liceo de San José de la Montaña	78
Liceo Rodrigo Hernández Vargas	83
Colegio Herman López Hernández	90
Instituto Profesional de Barva (IPC de Barva)	75
Colegio Técnico Profesional San Pedro de Barva (CTP)	80

Fuente: Marchena, J. (2023, p. 132).

**Gráfico 4.** Promoción Estudiantil por centro educativo en porcentaje

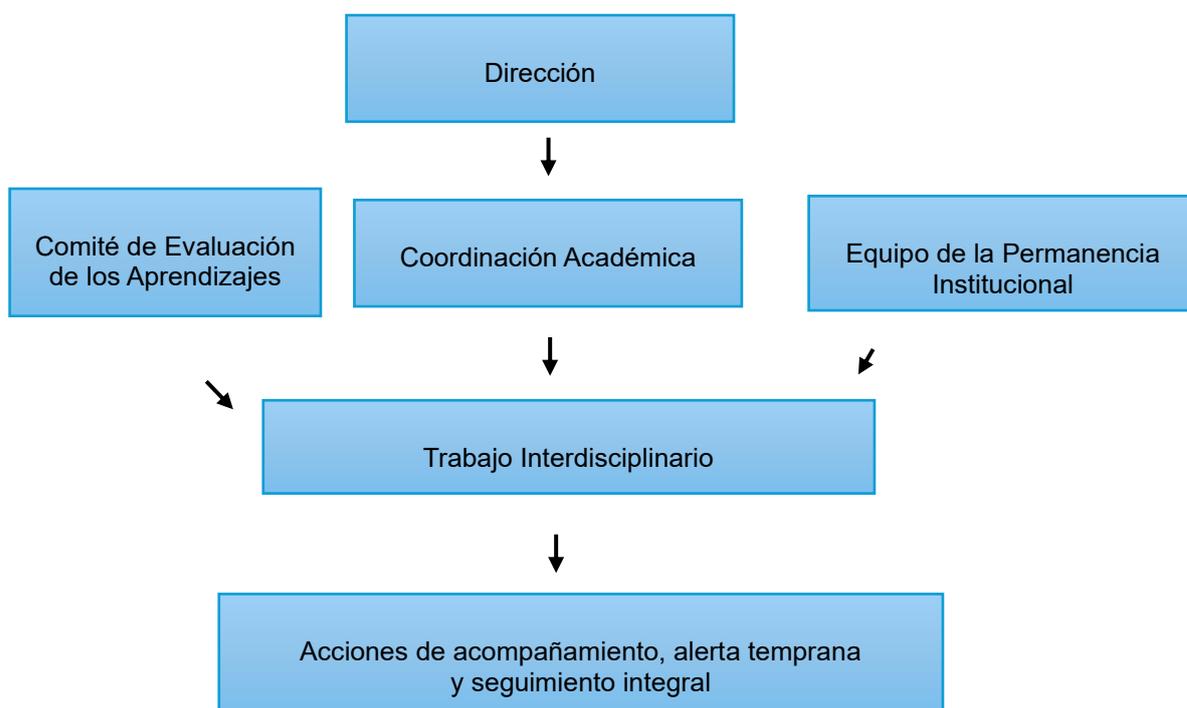


Fuente: Elaboración propia con datos de Marchena, J. (2023, p. 132).

## Interpretación

El gráfico permite comparar el desempeño académico entre centros y resalta la necesidad de fortalecer el acompañamiento académico y la aplicación efectiva de la normativa de evaluación, especialmente en los centros con menor promoción. El supervisor vincula la promoción con la calidad de la gestión directiva y el seguimiento de la evaluación (Marchena, 2023, p. 133)

**Figura 1.** Estructura de trabajo interdisciplinario para la gestión de la permanencia y promoción estudiantil en los centros educativos del circuito 04 de Barva.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la investigación (Marchena, 2023).

## Interpretación

La figura 1 ilustra la estructura organizativa y el flujo de trabajo interdisciplinario en los centros educativos públicos de secundaria del circuito 04 de Barva. Se observa que la dirección coordina y articula el trabajo de los comités de evaluación de los aprendizajes, el Equipo de la Permanencia Institucional (EPI), de la Coordinación Académica y del Departamento de Orientación. Todos estos actores convergen en un espacio de trabajo interdisciplinario, cuyo objetivo central es implementar acciones de acompañamiento, alerta temprana y seguimiento integral al estudiantado.

Esta estructura refleja la importancia de la colaboración entre diferentes instancias institucionales para prevenir la exclusión escolar y fortalecer la permanencia y promoción estudiantil, tal como lo destaca la tesis de Marchena (2023). Asimismo, evidencia la necesidad de que la gestión directiva no solo sea administrativa, sino también pedagógica y orientada al trabajo en red, aspecto subrayado tanto en los resultados cuantitativos como en las entrevistas con el supervisor del circuito escolar.

## **DISCUSIÓN**

Los resultados de este estudio coinciden con investigaciones recientes en América Latina que subrayan la necesidad de fortalecer el liderazgo educativo en los centros escolares (UNESCO, 2021; CEPAL, 2022; OCDE, 2023). Se confirma que una gestión centrada exclusivamente en tareas administrativas limita el potencial transformador de la dirección, tal como advierten estudios recientes sobre liderazgo escolar, que enfatizan la importancia de una dirección orientada a la mejora continua, la innovación pedagógica y la participación docente (OCDE, 2023; UNESCO, 2021).

En el contexto analizado, la falta de articulación efectiva entre evaluación de los aprendizajes, seguimiento y acompañamiento pedagógico representa un obstáculo para el éxito escolar y la prevención de la exclusión educativa. El escaso uso de estrategias de alerta temprana y el débil funcionamiento de los comités de evaluación reflejan una visión fragmentada de la gestión institucional. Esta situación afecta negativamente la capacidad de identificar de manera oportuna si hay estudiantes en riesgo de exclusión; asimismo repercute en la implementación de planes remediales para reincorporarlos al proceso educativo. La ausencia de una cultura institucional basada en el análisis de datos y en el trabajo interdisciplinario limita la capacidad de las instituciones para actuar de manera preventiva (Banco Mundial, 2021; CEPAL, 2022). Además, el análisis de datos permite anticipar riesgos de exclusión educativa y diseñar intervenciones oportunas, mientras que el trabajo interdisciplinario enriquece las soluciones al integrar diversas perspectivas. Todos estos factores fortalecen la efectividad y sostenibilidad de las políticas públicas.

Los hallazgos de este estudio evidencian que, aunque existe un conocimiento normativo generalizado, la aplicación efectiva del Reglamento de Evaluación de los Aprendizajes (REA) aún presenta áreas de mejora, especialmente en la sistematización y seguimiento de los procesos evaluativos. Además, el impacto de las políticas excepcionales implementadas durante la pandemia COVID-19 —como la



promoción automática y la suspensión de pruebas estandarizadas—debilita el vínculo entre evaluación y aprendizaje (UNESCO, 2021; OCDE, 2023). Estos cambios dejaron al descubierto vacíos estructurales en la gestión pedagógica de los centros educativos y evidenciaron la necesidad de contar con mecanismos internos más sólidos de evaluación y retroalimentación.

La falta de rigor y continuidad en la implementación del reglamento de evaluación de los aprendizajes, así como la desvinculación entre los comités de evaluación de los aprendizajes del centro educativo y los procesos pedagógicos diarios generan desconexiones entre la información disponible y la toma de decisiones. En este sentido, se requiere transformar la función del director para que ejerza un liderazgo pedagógico activo, que impulse procesos de evaluación formativa y de mejora continua, en coordinación con los comités y equipos técnicos de trabajo del centro educativo (UNESCO, 2021; OCDE, 2023; Banco Mundial, 2021).

Finalmente, la triangulación de datos y la integración de las voces de los diferentes actores institucionales, que incluya la perspectiva del supervisor del circuito escolar, aportan solidez y validez contextual a los hallazgos. Esto permite formular recomendaciones orientadas a la mejora de la gestión directiva y la calidad educativa en los centros públicos de secundaria del circuito 04 de Barva. Se concluye que el liderazgo directivo, orientado tanto a la gestión administrativa como pedagógica, es fundamental para fortalecer la continuidad y el éxito académico, y que el trabajo interdisciplinario y el acompañamiento sistemático al estudiantado deben convertirse en ejes centrales de la gestión escolar contemporánea en pro de los procesos de evaluación de los aprendizajes.

## **CONCLUSIONES**

La investigación demuestra que la gestión administrativa bajo la responsabilidad de directoras en materia de evaluación de los aprendizajes es un factor determinante en la permanencia y promoción del estudiantado en los centros educativos públicos de secundaria. Se evidencia que la calidad del liderazgo directivo incide directamente en la efectividad de los procesos de evaluación, así como en la capacidad institucional para identificar y atender a estudiantes en riesgo de exclusión escolar (Marchena, 2023; UNESCO, 2021; OCDE, 2023).

Aunque existen lineamientos normativos claros, la aplicación de estrategias de evaluación y acompañamiento es aún insuficiente y poco articulada. La tendencia hacia una gestión administrativa



tradicional, centrada en tareas rutinarias y desvinculada del liderazgo pedagógico, limita el potencial de la escuela como espacio de transformación social y educativa (OCDE, 2023; CEPAL, 2022).

Es imprescindible transformar el rol de la persona directora, para que de ser un enfoque meramente administrativo pase a uno de liderazgo pedagógico activo, capaz de promover una cultura institucional basada en la mejora continua, la toma de decisiones informadas y el trabajo colaborativo. Esta transformación debe fortalecer la coyuntura entre los comités de evaluación, los Equipos de la Permanencia Institucional (EPI), la coordinación académica y el cuerpo docente, lo cual garantiza una respuesta integral y oportuna a las necesidades del estudiantado.

La investigación subraya la urgencia de implementar mecanismos sistemáticos de alerta temprana y estrategias preventivas que anticipen y mitiguen la exclusión escolar. La promoción estudiantil debe fundamentarse en el logro efectivo de los aprendizajes, para evitar prácticas de promoción automática que no contribuya al desarrollo académico real (Ministerio de Educación Pública, 2021; Banco Mundial, 2021).

De igual forma, se destaca la necesidad de renovar los procesos de formación y acompañamiento dirigidos a los equipos directivos, orientados a promover el desarrollo de competencias en liderazgo educativo, evaluación formativa y gestión interdisciplinaria. Solo así será posible consolidar una gestión escolar que responda a los desafíos actuales y futuros de la educación costarricense.

### **Propuesta de intervención**

Como resultado de los hallazgos de este estudio, se recomienda la implementación de un taller de formación denominado Trabajo interdisciplinario: reto del gestor educativo para la promoción de la permanencia, reincorporación y éxito educativo, dirigido a personas directoras y equipos técnicos de los centros educativos públicos. Esta iniciativa busca fortalecer la coordinación institucional, optimizar el uso del el Reglamento de Evaluación de los Aprendizajes y consolidar una cultura escolar orientada al éxito académico y la inclusión.

### **Objetivo**

Fortalecer el liderazgo pedagógico y la articulación interdisciplinaria en la gestión directiva para promover el uso efectivo de estrategias de alerta temprana, evaluación formativa y acompañamiento integral al estudiantado.



## Ejes principales del taller

- Liderazgo pedagógico y gestión administrativa transformadora.
- Evaluación formativa y uso estratégico del Reglamento de Evaluación de los Aprendizajes.
- Estrategias de alerta temprana y seguimiento académico.
- Trabajo interdisciplinario y cultura institucional de mejora.

## Modalidad y duración

El taller se sugiere en modalidad presencial o virtual, y tiene una duración de 12 horas distribuidas en cuatro sesiones, se contempla la participación y el intercambio de experiencias entre los asistentes.

## Resultados esperados

- Fortalecer el liderazgo pedagógico de directores y equipos técnicos.
- Mejorar la coordinación entre los diferentes comités y equipos técnicos del centro educativo para atender estudiantes en riesgo de exclusión.
- Implementar estrategias efectivas de acompañamiento y seguimiento académico.

Esta propuesta busca traducir los resultados de la investigación en acciones concretas que contribuyan a transformar la gestión directiva y el fortalecimiento de la permanencia y promoción estudiantil.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2020). *Effective leadership for school improvement*. Routledge.
- Education Profiles. (2024). Costa Rica: Liderazgo escolar. <https://education-profiles.org/es/america-latina-y-el-caribe/costa-rica/~liderazgo-escolar>
- Harris, A., & Hopkins, D. (2020). *Leadership in education: International Perspectives*. Springer.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (2020). *Metodología de la investigación* (7a ed.). México: McGraw-Hill Education.
- Marchena López, J. (2023). *Gestión administrativa directiva y evaluación de aprendizajes: Incidencia en permanencia y promoción estudiantil en centros educativos públicos* (Tesis doctoral, Universidad Libre de Costa Rica). <https://orcid.org/0009-0004-9477-8303>
- Ministerio de Educación Pública. (2018). *Reglamento de evaluación de los aprendizajes*. <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/media/reglamento-evaluacion-aprendizajes.pdf>



Ministerio de Educación Pública. (2022). *Informe sobre permanencia y promoción estudiantil*. San José, Costa Rica: Autor.

Ministerio de Educación Pública. (2023). *Reglamento de Evaluación de los Aprendizajes* (Decreto Ejecutivo N°40862-MEP). <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/media/reglamento-evaluacion-aprendizajes.pdf>

Ministerio de Educación Pública. (2024). *Lineamientos técnicos de evaluación para el aprendizaje*. [https://ddc.mep.go.cr/sites/all/files/ddc\\_mep\\_go\\_cr/adjuntos/lineamientos\\_tecnicos\\_evaluacion\\_v1.pdf](https://ddc.mep.go.cr/sites/all/files/ddc_mep_go_cr/adjuntos/lineamientos_tecnicos_evaluacion_v1.pdf)

Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). (2025). *Liderazgo distribuido en la educación en América Latina: desarrollo profesional*.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2023). *Informe TALIS 2018 y liderazgo para los aprendizajes*. OCDE.

Programa Estado de la Nación. (2024). *Informe Auditoría Educación Secundaria*. <https://estadonacion.or.cr/wp-content/uploads/2024/Informe-Auditoria-Educacion-Secundaria.pdf>

Rivas, A. (2020). *Políticas educativas y liderazgo escolar en América Latina*. Siglo XXI Editores.

UNESCO. (2023). *Informe Mundial de Seguimiento sobre la Educación: Liderazgo y aprendizaje en América Latina*. UNESCO.

