



**unesco**

Informe de seguimiento de  
la educación en el mundo

**OEI 75**

INFORME DE SEGUIMIENTO DE LA EDUCACIÓN EN EL MUNDO

DOCUMENTO DE REFERENCIA 

2025

**Liderazgo Distribuido**  
América Latina

# Liderazgo distribuido en la educación en América Latina: Costa Rica

Este documento fue encargado por el Informe de seguimiento de la educación en el mundo para informar el desarrollo del Informe GEM 2025 sobre liderazgo en la educación en América Latina. No ha sido editado por el equipo. Los puntos de vista y opiniones expresados en este documento son los de su(s) autor(es) y no deben atribuirse al Informe de seguimiento de la educación en el mundo ni a la UNESCO. Los documentos pueden citarse con la siguiente referencia: "Documento encargado para el Informe de seguimiento de la educación en el mundo 2025, edición regional sobre liderazgo en la educación: Liderar para la democracia".

Para más información, póngase en contacto con  
[gemreport@unesco.org](mailto:gemreport@unesco.org)

**Claudia Limon Luna y Angel Dubon Marchelli**

# Resumen

La OEI, en el marco del Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo 2024/5 sobre liderazgo y educación, ha llegado a un acuerdo con el Informe de Seguimiento de la Educación de la UNESCO (Informe GEM) para elaborar el próximo Informe Regional sobre el Liderazgo Distribuido en Educación en América Latina. En esta edición, la edición regional del Informe GEM 2024/5 se centrará en el “Liderazgo Distribuido en América Latina”, siendo Costa Rica uno de los países seleccionados para investigar y validar su evidencia e impacto.

El concepto de Liderazgo Distribuido ha ganado popularidad en contextos organizacionales y escolares en las últimas décadas (Cortez y Zoro, 2016)<sup>1</sup>. De hecho, a nivel escolar, el Liderazgo Distribuido es el modelo o estilo de liderazgo actualmente más estudiado (Gumus, Sukru, Esen y Gumus, 2018)<sup>2</sup>. Sergio Galdames en su estudio “Analizando y Construyendo Liderazgo Distribuido” opina que “a pesar de lo popular del concepto, usualmente, el liderazgo distribuido se malentiende, vinculándose erróneamente con la distribución de tareas o la ejecución de consultas públicas, cuando, realmente, se vincula a la distribución de poder” (Galdames, 2019).<sup>3</sup> De acuerdo con Galdames, “en una escuela donde hay liderazgo distribuido, se observan múltiples líderes, especialmente, docentes que, sin ser directivos formales, lideran innovación, ideas y proyectos. Ya que, las tareas, responsabilidades y espacios de decisión son limitados en las organizaciones escolares, el liderazgo distribuido se vincula con la disminución del poder individual (usualmente, en la figura del director) y el aumento del poder colectivo usualmente, en líderes medios y docentes.”

Las investigaciones, como la de Bush y Glover, 2012, han identificado que en escuelas ricas en liderazgo distribuido se puede observar:

- Priorización por la enseñanza y el aprendizaje.
- Mejores relaciones interpersonales entre docentes.
- Fortalecimiento del clima escolar.
- Mayor apropiación de una visión y misión compartida.
- Mayor satisfacción laboral y compromiso organizacional.

Adicionalmente, desarrollar un acercamiento desde el Liderazgo Distribuido en las comunidades escolares ha sido identificado como una de las principales estrategias para el surgimiento de futuros líderes entre los mismos educadores (Galdames y Gonzalez, 2016).

De acuerdo con estos investigadores, el Liderazgo Distribuido ofrece ventajas significativas en términos de participación y colaboración. A diferencia del liderazgo centralizado, donde un solo individuo asume la mayoría de las decisiones y responsabilidades, el Liderazgo Distribuido permite una mayor inclusión y empoderamiento de todos los miembros de la comunidad escolar. Esto no solo mejora la eficacia y la equidad en la gestión escolar, sino que también fomenta un sentido de pertenencia y compromiso entre los miembros del equipo.

El liderazgo centralizado tiende a ser más jerárquico y puede limitar la participación de otros actores en la toma de decisiones. En contraste, el Liderazgo Distribuido promueve la colaboración y la toma de decisiones compartida, lo que puede llevar a soluciones más innovadoras y efectivas. Además, el Liderazgo Distribuido puede ser más adaptable y flexible, permitiendo que las escuelas respondan mejor a los desafíos y necesidades cambiantes de su comunidad.

---

## Referencias y sitios web

<sup>1</sup> Cortez, M. y Zoro, B. (2016) ‘El Rol Estratégico de los Liderazgos Medios al Interior de las Escuelas para la Mejora Escolar : Una Mirada desde la Literatura Internacional. Nota Técnica N°8’, (August 2017), p. 11.

<sup>2</sup> Gumus, S., Sukru, M., Esen, M. y Gumus, E. (2018) ‘A systematic review of studies on leadership models in educational research from 1980 to 2014’, *Educational Management Administration and Leadership*, 46(1), pp. 25–48. doi:10.1177/1741143216659296.

<sup>3</sup> [RECURSO 21 \(lidereseducativos.cl\)](https://www.lidereseducativos.cl/)

Más recientemente, el estudio de Hickey-Flaherty-Manniz (2022, *Distributed Leadership: A Scoping Review Mapping Current Empirical Research*), concluye que se necesita una mayor rigurosidad en la investigación sobre liderazgo distribuido en las escuelas post-primarias. La revisión que los autores hacen a artículos e investigaciones previas destaca varias tendencias y brechas clave en la literatura existente, como la necesidad de estudios más completos sobre las percepciones del liderazgo distribuido, su relación con la política, el bienestar y el liderazgo femenino. Además, los autores enfatizan la importancia de comprender el contexto cultural necesario para que el liderazgo distribuido prospere (Hickey-Flaherty-Manniz, 2022).<sup>4</sup>

El liderazgo en las instituciones educativas de Costa Rica se caracteriza por un enfoque participativo que integra a directores, docentes, estudiantes y padres en la toma de decisiones, sin que necesariamente se emplee el concepto de "liderazgo distribuido" en los términos definidos en la literatura internacional. En lugar de ello, el Ministerio de Educación Pública (MEP) de Costa Rica fomenta un liderazgo colaborativo, donde la participación de la comunidad educativa busca mejorar la gestión escolar y promover un ambiente inclusivo y equitativo.

Este estudio de caso explora cómo se regula, fomenta y manifiesta el liderazgo en las escuelas costarricenses, su impacto en la gestión educativa, y cómo las políticas y prácticas educativas del país apoyan este enfoque. A través de la revisión de normativas, estudios de investigación primaria y ejemplos prácticos, se proporcionará una visión detallada de las prácticas de liderazgo en Costa Rica. Se analizarán los desafíos y oportunidades que presenta estos modelos, así como las lecciones aprendidas que pueden ser aplicables a otros contextos educativos.

Aunque este enfoque comparte algunas características con el liderazgo distribuido, no responde formalmente a la definición que se presenta en la literatura académica, ya que para hablar de liderazgo distribuido es necesario contar con un marco de referencia que asegure la adecuada implementación del modelo, aspectos que no se identifican en la investigación de los documentos y fuentes primarias consultados para este estudio.

Dada la creciente complejidad de los desafíos educativos globales, como la inclusión, la equidad y la calidad, un enfoque colaborativo representa una estrategia efectiva para involucrar diversas voces en la toma de decisiones, asegurando que se consideren diferentes perspectivas y experiencias. En Costa Rica, este enfoque ha sido reforzado a lo largo de su historia mediante políticas orientadas a la mejora de la calidad educativa y al fortalecimiento de la participación comunitaria, alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y las metas nacionales de educación. Por ejemplo, la creación de Juntas Escolares, identificada en la investigación como parte de la gestión administrativa costarricense, permite a la comunidad escolar participar activamente en el proceso educativo, fomentando de esta manera un sentido de pertenencia y compromiso entre los actores educativos, y empoderando a directores y docentes para mejorar los resultados educativos a través de la colaboración.

A partir de este contexto, el presente estudio revisará las prácticas de liderazgo implementadas en las instituciones educativas costarricenses, con un enfoque en los programas de formación continua para directores y docentes. A través de estos programas, se busca que los líderes escolares adquieran habilidades para delegar responsabilidades y fomentar un entorno escolar inclusivo y colaborativo. Posteriormente, se realizará un análisis de estas prácticas para identificar áreas de oportunidad y aspectos clave. Finalmente, se presentarán las conclusiones del estudio y recomendaciones para la mejora continua del liderazgo en Costa Rica.

---

<sup>4</sup> Societies | Free Full-Text | Distributed Leadership: A Scoping Review Mapping Current Empirical Research (mdpi.com)

# Tabla de Contenidos

<b>Resumen</b>	<b>2</b>
<b>1. Marco regulatorio y políticas educativas sobre liderazgo escolar en Costa Rica</b>	<b>5</b>
1.1. Estructura de gobernanza y participación	5
1.2. Proceso de selección de directores	5
<b>2. Programas de formación sobre Liderazgo en el contexto educativo costarricense</b>	<b>7</b>
2.1. Taller 1: En ruta hacia un centro educativo de calidad	7
2.2. Otros programas de formación ofrecidos a través del IDPUGS	8
2.3. Contenidos y lineamientos en los programas de formación continua	8
2.3.1. Capacitación y manejo de herramientas digitales	8
2.3.2. Estrategia de educación combinada	9
2.3.3. Comunicación y coordinación en el MEP	9
2.3.4. Participación de directores y supervisores	9
2.3.5. Evaluación y mediación pedagógica	9
2.4. Oferta Formativa IDPUGS 2024	9
2.5. Programas alternos de formación en liderazgo	10
<b>3. Estudios e investigaciones sobre Liderazgo</b>	<b>12</b>
<b>4. Ejemplos de prácticas que evidencian Liderazgo</b>	<b>14</b>
4.1. Juntas de Educación y Juntas Administrativas	14
4.2. Programa Nacional de Innovación Educativa	14
4.3. Red de Colaboración Universidad – Escuela	15
<b>5. Impacto de las prácticas de liderazgo en el rendimiento académico y la comunidad escolar</b>	<b>16</b>
<b>6. Discusión</b>	<b>18</b>
6.1. Alineación con las políticas educativas nacionales	18
6.2. Desafíos para la implementación de un liderazgo compartido	18
<b>7. Recomendaciones para implementar una estrategia de Liderazgo Distribuido en Costa Rica</b>	<b>20</b>
7.1.1. Conectividad, infraestructura y habilidades tecnológicas	21
<b>8. Conclusiones</b>	<b>22</b>
<b>9. Bibliografía y referencias</b>	<b>24</b>

# 1. Marco regulatorio y políticas educativas sobre liderazgo escolar en Costa Rica

## 1.1. Estructura de gobernanza y participación

La función de liderazgo en el sistema educativo costarricense está centrada en la figura del director del Centro Escolar, quien de acuerdo con el Artículo 2 del Reglamento de la Carrera Docente, es considerado un “funcionario administrativo-docente que realiza primordialmente labores de dirección, supervisión y otras de índole administrativa relacionadas con el proceso educativo y para cuyo desempeño requiere poseer título o certificado que faculte para la función docente” (Reglamento Carrera Docente, 2019)<sup>5</sup>.

Las funciones del Director del Centro Educativo están descritas en las normativas publicadas por la Dirección General de Servicio Civil de Costa Rica, donde se pueden encontrar los perfiles individuales para el cargo de Director en cada tipo de escuela, las cuales son categorizadas dependiendo de la matrícula de estudiantes en cada institución educativa, el nivel educativo, tipo de educación y región: Preescolar (1-3), Enseñanza General Básica (1-4), Escuela Laboratorio, Enseñanza Básica en Educación Indígena (1-3), Colegio Secundario (1-3), Colegio Secundario Indígena (1-3) (Servicio Civil Área de Carrera Docente, 2021).<sup>6</sup>

Estos perfiles son oficialmente llamados “Manual Descriptivo de Clases Docentes”. En ellos, el común denominador en la función primordial del perfil del director de cada uno de los diversos tipos de Centros Educativos es el mismo: “dirección, coordinación y supervisión de las actividades curriculares y administrativas que se realizan en un centro educativo (Servicio Civil Área de Carrera Docente, 2021).”<sup>7</sup> Las variables secundarias radican en el número de estudiantes o tipo de escuela, pero la función primaria del director es la misma para cualquier tipo de Centro.

A pesar de esta realidad de gestión escolar primordialmente centrada en la figura del director, en Costa Rica se puede encontrar evidencia de ciertas estructuras de gobernanza que promueven la participación de otros miembros de la comunidad escolar. Ejemplo de ello es su modelo de descentralización educativa a través de las Juntas Escolares<sup>8</sup>, que incluyen a directores, docentes, estudiantes y padres de familia. Estos consejos se encargan de definir metas educativas, planificar estrategias de mejora y gestionar recursos escolares<sup>9</sup>. Hablaremos más a profundidad acerca de ellas y de otras experiencias de gestión colaborativa en un capítulo más adelante.

## 1.2. Proceso de selección de directores

La selección de directores escolares en Costa Rica se realiza mediante concursos públicos y cerrados, garantizando la transparencia y la equidad en el proceso.

De acuerdo con lo establecido en las reglamentaciones del Servicio Civil en lo que compete al Área de Carrera Docente, los requisitos para ser director de Centro Escolar son los siguientes:

---

<sup>5</sup> [Reglamento a la Ley de Carrera Docente.pdf \(asamblea.go.cr\)](#)

<sup>6</sup> [Inicio | Dirección General de Servicio Civil \(dgsc.go.cr\)](#)

<sup>7</sup> [Director de Colegio 1.pdf \(dgsc.go.cr\)](#), ejemplo.

<sup>8</sup> [Juntas de Educación y Juntas Administrativas – MEP - ¿Qué son las Juntas? - Juntas de Educación y Juntas Administrativas - MEP](#)

<sup>9</sup> Ministerio de Educación Pública (MEP). (2021). Informe Evaluativo del Plan de Formación Permanente (PFP) Anual 2021-2022. Disponible en: Informe Evaluativo

- Licenciatura o Bachillerato en la Enseñanza Media o en la Enseñanza Técnico- Profesional afines a las características del centro educativo, y Licenciatura o Maestría en Administración Educativa o en Educación Técnica, o
- Licenciatura o Bachillerato en una carrera afín con la enseñanza media o la Enseñanza Técnico Profesional y Licenciatura o Maestría con estudios pedagógicos para ejercer la enseñanza, o
- Profesorado afín con su formación profesional y Licenciatura o Maestría en Administración Educativa
- Educación Técnica, y
- Tres años de experiencia docente, o técnico-docente, o administrativo docente obtenida en centros de enseñanza media o Enseñanza Técnico Profesional de III y IV ciclos o como Asistente de Asesoría y Supervisión o Asistente de Asesoría y Supervisión Indígena.
- Además de lo anterior, debe poseer conocimientos en materia de la legislación educativa y leyes conexas.
- Es un requisito legal que el candidato debe estar incorporado al Colegio Profesional respectivo

Sin embargo, como lo manifiesta el Estado de la Educación 2021 sobre Costa Rica, "los mecanismos para seleccionar y contratar priorizan la formación y la experiencia, y las funciones están basadas en una visión tradicional de la gestión (énfasis en tareas administrativas). Hay ausencia de un rumbo estratégico en cuanto a la promoción de un liderazgo pedagógico, una alta heterogeneidad y poco énfasis en este dentro de los planes de formación, alta rotación en los puestos directivos o en los equipos de trabajo, los cuales obstaculizan el desarrollo de un liderazgo pedagógico distribuido que impacte en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes" (Murillo, 2021).<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Estado Nación de la Educación, Costa Rica 2021: [CAP 5-EE-2021-3.indd \(conare.ac.cr\)](#)

## 2. Programas de formación sobre Liderazgo en el contexto educativo costarricense

En Costa Rica, la formación académica para líderes educativos, en sus inicios denominada como “el ejercicio profesional de la carrera en Administración Educativa”, comenzó en la década de los setenta en las universidades públicas y, posteriormente en los años noventa se amplió la oferta en la educación universitaria privada.

En la década de 1970, se establecieron los primeros programas formales de formación en administración educativa en universidades como la Universidad de Costa Rica (UCR) y la Universidad Nacional (UNA). Estos programas se enfocaban en preparar a los futuros administradores educativos con las competencias necesarias para gestionar instituciones educativas de manera eficiente (Salas, 2003).<sup>11</sup>

Luego en la década de 1980, la carrera de Administración Educativa se consolidó con la creación de programas de licenciatura y maestría en varias universidades del país. La Universidad Estatal a Distancia (UNED) también comenzó a ofrecer programas en esta área, facilitando el acceso a la educación superior para personas en diferentes regiones (Libby y Sánchez, 2022).<sup>12</sup>

Se desarrollaron currículos más especializados y se incorporaron nuevas metodologías de enseñanza y gestión educativa. Esto permitió una formación más integral y adaptada a las necesidades cambiantes del sistema educativo costarricense (Martínez Gutiérrez, 2016).<sup>13</sup>

En diciembre de 2008, la Asamblea Legislativa de Costa Rica decretó la creación del Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano (IDPUGS), por medio de la Ley N° 8697. Adscrito al Ministerio de Educación Pública (MEP) y bajo la dependencia directa del Viceministerio Académico, se le confía al IDPUGS la formación permanente del personal en servicio del sistema educativo costarricense.

El IDPUGS concibe su accionar como un “proceso participativo, reflexivo, articulado y dinámico que busca el desarrollo socioafectivo y cognitivo ético de los funcionarios del MEP. Además, fortalece las habilidades y las destrezas que permiten potenciar una cultura profesional, garante de una educación de calidad.”<sup>14</sup>

A continuación, describimos algunos de los programas y temáticas que han sido implementados por el IDPUGS desde su creación, y que de alguna manera tienen impacto directo o indirecto en elementos para la formación en liderazgo:

### 2.1. Taller 1: En ruta hacia un centro educativo de calidad

Uno de los programas más significativos en las últimas décadas sobre formación en Liderazgo Educativo fue el llamado “**Taller 1: En ruta hacia un centro educativo de calidad**”, implementado en 2012 como parte de un proceso formativo dirigido a directores de centros educativos en Costa Rica.

El “Taller 1” tenía como objetivo convertir el centro educativo de calidad en un eje fundamental de la educación costarricense. Este se desarrollaba en tres sesiones presenciales y abordaba temas como la conceptualización del Centro Educativo de Calidad, liderazgo, modelos de aprendizaje y gestión institucional. También se enfocaba en el manejo efectivo del tiempo. Cubría aspectos como el liderazgo compartido, colaborativo y democrático. La capacitación se enfocaba en desarrollar habilidades de gestión, comunicación y colaboración necesarias para implementar prácticas de liderazgo en las escuelas.

---

<sup>11</sup> Redalyc. [La administración educativa y su fundamentación epistemológica](#)

<sup>12</sup> [Evolución Histórica de las Oportunidades Académicas en la Educación Superior de Costa Rica, 1824-2001 \(conare.ac.cr\)](#)

<sup>13</sup> [cronologia de la educacion costarricense edincr.pdf \(imprentanacional.go.cr\)](#)

<sup>14</sup> [Información general | Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano, IDPUGS \(mep.go.cr\)](#)

El “Taller 1” se basa en el enfoque de Enseñanza para la Comprensión (EPC), lo que significa que se busca comprender profundamente los conceptos y aplicarlos de manera efectiva en la gestión escolar (Avendaño y Quesada, 2012).<sup>15</sup> El contenido completo del taller se puede encontrar en el siguiente PDF que está ubicado en la página web del IDPUGS:

[Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano, taller\\_1\\_en\\_ruta\\_hacia\\_un\\_centro\\_educativo\\_de\\_calidad.pdf](#)

Un aspecto clave de este programa de formación es el énfasis en la creación de comunidades de aprendizaje profesional. Estas comunidades permiten a los directores y docentes compartir experiencias, discutir desafíos comunes y desarrollar estrategias conjuntas para mejorar la práctica educativa.

## 2.2. Otros programas de formación ofrecidos a través del IDPUGS

El Ministerio de Educación Pública de Costa Rica ha desarrollado diversos programas de formación continua para directores y docentes que enfatizan la importancia del liderazgo. Estos programas incluyen cursos, talleres y seminarios que abordan temas como la gestión del cambio, la resolución de conflictos, y la planificación estratégica. La formación continua es crucial para asegurar que los líderes escolares estén actualizados y puedan aplicar de manera efectiva los principios del liderazgo en sus escuelas (Porres et al, 2019)<sup>16</sup>

Los programas de formación continua también incluyen oportunidades para que los directores y docentes participen en proyectos de investigación y desarrollo, los cuales, en muchos casos, se desarrollan en colaboración con universidades. Estos proyectos permiten a los participantes aplicar los conocimientos y habilidades adquiridos en contextos reales, conectando la teoría con la práctica de manera efectiva.<sup>17</sup>

El Reporte Estado de Nación de Costa Rica del 2022 reconoce que “para el 2020, existían en el país 38 planes de estudio aprobados por el CONARE (Consejo Nacional de Rectores) y el CONESUP (Consejo de Educación Superior), aunque solo 30 de ellos estaban activos (Murillo, 2021).<sup>18</sup>

## 2.3. Contenidos y lineamientos en los programas de formación continua

Los programas de estudio de formación continua ofrecidos por el IDPUGS contemplan muchas temáticas. A continuación, listamos algunas de las cuales incluyen elementos que fortalecen las capacidades de liderazgo y colaboración:

### 2.3.1. Capacitación y manejo de herramientas digitales

La capacitación en el manejo de herramientas digitales, descrita en los programas del Ministerio de Educación Pública (MEP) y documentada en la Actualización de Brechas 2022-2023, es esencial para integrar la tecnología en el proceso educativo y mejorar la comunicación con docentes y estudiantes. Estas capacitaciones están

---

<sup>15</sup> [Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano, taller\\_1\\_en\\_ruta\\_hacia\\_un\\_centro\\_educativo\\_de\\_calidad.pdf](#)

<sup>16</sup> Coalición Latinoamericana para la Excelencia Docente. (2019). Declaración sobre la Formación Inicial Docente. Disponible en: Declaración Formación Inicial Docente

<sup>17</sup> Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano (IDPUGS). (2017). Centros de Formación: Orientaciones pedagógicas y administrativas. Disponible en: Centros de Formación

<sup>18</sup> Estado Nación de la Educación, Costa Rica 2021: [CAP 5-EE-2021-3.indd \(conare.ac.cr\)](#)



diseñadas para mejorar las habilidades digitales de los participantes, permitiendo una gestión más eficiente y facilitando la adaptación a las nuevas demandas educativas. El análisis del impacto de estos programas a través de evaluaciones o reportes disponibles sería valioso para comprender mejor su efectividad (Thomas et al, 2021).<sup>19</sup>

### 2.3.2. Estrategia de educación combinada

La implementación de una educación combinada, que mezcla clases presenciales, a distancia y virtuales, garantiza el acompañamiento continuo de los estudiantes y se adapta a las necesidades cambiantes del entorno educativo. Esta estrategia es clave para personalizar el aprendizaje y hacer que la educación sea más accesible y flexible (Valerio and Villalobos, 2021).<sup>20</sup>

### 2.3.3. Comunicación y coordinación en el MEP

Definir una estrategia que garantice una comunicación clara y coherente entre el Ministerio de Educación Pública (MEP) y los docentes es crucial, para evitar contradicciones y falta de claridad en las directrices emitidas (Mora, 2016).<sup>21</sup> Una comunicación efectiva asegura que todos los actores estén alineados y trabajen hacia objetivos comunes.

### 2.3.4. Participación de directores y supervisores

La capacitación de directores asegura que las directrices sean entendidas y aplicadas efectivamente, promoviendo la implementación de prácticas de liderazgo. La formación de supervisores y directores en liderazgo mejora la calidad de la enseñanza y el ambiente escolar (Mora, 2016)<sup>22</sup>.

### 2.3.5. Evaluación y mediación pedagógica

El uso de Guías de Trabajo Autónomo (GTA) es importante como herramienta de evaluación y seguimiento del progreso estudiantil. Estas guías ayudan a los docentes a identificar áreas de mejora y adaptar su enseñanza a las necesidades individuales de los estudiantes (IDPUGS, 2017).<sup>23</sup>

## 2.4. Oferta Formativa IDPUGS 2024

La Oferta Formativa del IDPUGS para el año 2024 tiene un compendio de más de 250 cursos y módulos de aprendizaje, de los cuales menos de un 2% de ellos están enfocados en liderazgo o temas relacionados con gestión colaborativa. Los módulos en mención son los siguientes:

---

<sup>19</sup> Ministerio de Educación Pública (MEP). (2022). Actualización de Brechas 2022-2023. Disponible en: Actualización Brechas

<sup>20</sup> Ministerio de Educación Pública (MEP). (2021). Sistematización de la Educación Combinada 2021. Disponible en: [Sistematización Educación Combinada 2021](#)

<sup>21</sup> Ministerio de Educación Pública (MEP). (2016). Educar para una Nueva Ciudadanía. Disponible en: Educar para una Nueva Ciudadanía

<sup>22</sup> Ministerio de Educación Pública (MEP). (2016). Educar para una Nueva Ciudadanía. Disponible en: Educar para una Nueva Ciudadanía

<sup>23</sup> Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano (IDPUGS). (2017). Centros de Formación: Orientaciones pedagógicas y administrativas. Disponible en: Centros de Formación

Curso	Necesidad	Objetivo Estratégico	Formato	Cupo
Habilidades blandas: Comunicación, liderazgo pedagógico, relaciones interpersonales. Evaluación del desempeño de la persona. (Dirección Regional de Cartago)	EJE TEMÁTICO: SALUD MENTAL Y AUTOESTIMA. Poco conocimiento de estrategias con respecto al fortalecimiento de la salud mental, la construcción de relaciones interpersonales empáticas y la gestión de emociones que contribuyan a una convivencia organizacional armónica, así como afrontar los desafíos de la vida y la construcción de sociedades más saludables y resilientes.	Fortalecer el desarrollo de la salud mental y de la autoestima, de manera que contribuya al mejoramiento de la gestión de las emociones, las relaciones interpersonales, los desafíos de la vida y la efectividad en su desempeño	Virtual	232
Liderazgo en la gestión administrativa (Dirección Regional de San José Oeste)	EJE TEMÁTICO SALUD MENTAL Y AUTOESTIMA: Poco conocimiento de estrategias con respecto al fortalecimiento de la salud mental, la construcción de relaciones interpersonales empáticas y la gestión de emociones que contribuyan a una convivencia organizacional armónica, así como afrontar los desafíos de la vida y la construcción de sociedades más saludables y resilientes.	Fortalecer el desarrollo de la salud mental y de la autoestima, de manera que contribuya al mejoramiento de la gestión de las emociones, las relaciones interpersonales, los desafíos de la vida y la efectividad en su desempeño.	Presencial	40
Competencias ciudadanas y liderazgos transformadores en los centros educativos.	EJE TEMÁTICO COMPETENCIAS BÁSICAS Y SU MEDIACIÓN PEDAGÓGICA: Limitado conocimiento conceptual de las competencias básicas definidas en la Ruta de la Educación 2022- 2026 y su abordaje didáctico para la mediación pedagógica en el marco de los programas de estudio.	Fortalecer el conocimiento conceptual de las competencias básicas definidas en la Ruta de la Educación 2022-2026, así como su abordaje didáctico para la mediación pedagógica en el marco de los programas de estudios de manera que contribuya positivamente en los aprendizajes de la población estudiantil.	Autoformación	80

*(Oferta Formativa 2024, Ministerio de Educación Pública, Instituto de Desarrollo Profesional)*<sup>24</sup>

Cabe destacar que estos pocos módulos de formación que incluyen elementos de liderazgo:

1. Están enmarcados dentro de un objetivo de Salud Mental, y no específicamente de liderazgo.
2. El cupo es limitado.
3. Son ofrecidos en zonas específicas del país por las Direcciones Regionales de Educación.

## 2.5. Programas alternos de formación en liderazgo

Existen también algunos programas no oficiales de formación en liderazgo que algunos directores de centros educativos deciden tomar a título personal:

- Programas de Desarrollo Directivo (PDD): Ofrecidos por algunas universidades locales o internacionales en formato virtual. Proporciona capacitación en liderazgo, gestión administrativa y habilidades de comunicación. Los asistentes participan en talleres, seminarios y actividades prácticas para fortalecer sus habilidades de liderazgo.

<sup>24</sup> [OFERTA FORMATIVA 2024.pdf](#)

- **Diplomados en Liderazgo Educativo:** Ofrecido por universidades y entidades educativas, este diplomado se enfoca en el liderazgo pedagógico y la toma de decisiones efectiva. Los directores aprenden estrategias para mejorar la calidad educativa y promover una cultura de aprendizaje en sus centros.
- **Redes de Aprendizaje y Colaboración:** Estas redes pueden ser formales (organizadas por instituciones educativas) o informales (grupos de directores que se reúnen regularmente). Fomenta la participación en redes profesionales y colaborativas con otros directores.

En general, los programas de formación para líderes educativos en Costa Rica han estado enfocados en tareas meramente administrativas. El análisis de las mallas curriculares efectuado por Vargas y González y reportado en el Informe Estado de la Educación 2021, evidenció que “los programas de formación se enfocan más en el desarrollo de competencias administrativas: numéricas, éticas, financieras, legales, recurso humano, manejo tecnológico, supervisión e investigación. Si bien se podría considerar el liderazgo como un eje transversal del plan de estudios, esto no se refleja directamente en la mayoría de las carreras investigadas. En este sentido, las tres universidades públicas y una privada tienen solo un curso sobre este tema en sus planes de estudios; en maestría, solo la Universidad Nacional tiene un énfasis en liderazgo” (Vargas y González, 2021)<sup>25</sup>.

Es importante señalar que, según el Manual de consulta de la encuesta sobre liderazgo pedagógico del director en los centros educativos públicos de Costa Rica, elaborado por Dagoberto Murillo en 2022 en el marco del Informe Estado de la Educación 2021, “actualmente se conoce poco de las prácticas y las necesidades de los directores. En general, no es claro si el nivel de liderazgo pedagógico directivo que hoy tiene el sistema educativo costarricense permite mejorar directa o indirectamente los aprendizajes de los estudiantes” (Murillo, 2022).<sup>26</sup> Este informe es un documento elaborado por el Programa Estado de Nación y el Consejo Nacional de Rectores (CONARE), y ha sido presentado y discutido en diversos foros y autoridades educativas del país. Vale aclarar que el Programa Estado de la Nación (PEN) es una iniciativa independiente que se dedica a la investigación y análisis de temas clave para el desarrollo de Costa Rica, incluyendo educación, economía, medio ambiente y bienestar social. Aunque el PEN colabora con diversas instituciones del país, incluyendo universidades y organizaciones no gubernamentales, no es una entidad gubernamental.

El Gobierno de Costa Rica y el PEN tienen una relación de colaboración en la que el gobierno puede utilizar los hallazgos y recomendaciones del PEN para informar políticas públicas y tomar decisiones basadas en evidencia. Sin embargo, el PEN mantiene su independencia para asegurar la objetividad y credibilidad de sus informes.

---

<sup>25</sup> *Octavo Estado de la Educación, Costa Rica 2021, Investigación de base*, Evelyn Vargas Hernández y Sebastián González Rosales

<sup>26</sup> *Manual-de-consulta\_BaseLideragoDirectivo.pdf* ([estadonacion.or.cr](http://estadonacion.or.cr))

### 3. Estudios e investigaciones sobre Liderazgo

Los estudios de investigación primaria en Costa Rica han explorado cómo el liderazgo puede mejorar la gestión escolar y la participación comunitaria. Un estudio realizado por el Instituto de Investigación en Educación (INIE) encontró que las escuelas con prácticas de liderazgo, que incluyen la integración de actores sociales como parte del proceso educativo, son más inclusivas y equitativas. Estas prácticas se reflejan en la colaboración entre directores, docentes y la comunidad para la toma de decisiones compartida, proporcionando un ambiente de aprendizaje que atiende mejor las necesidades de todos los estudiantes, incluidos aquellos de grupos vulnerables. Por ejemplo, el 86% del personal docente en la región de Nicoya reportó que integra actores sociales en los procesos educativos, evidenciando un enfoque inclusivo y participativo. Este enfoque no solo mejora el rendimiento académico, sino que también fortalece la cohesión social y el sentido de comunidad dentro de la escuela. Además, el 91% del personal docente participante señaló que las prácticas de liderazgo colaborativo contribuyen al desarrollo de habilidades críticas como la resolución de problemas y el pensamiento crítico (Castro y Fonseca, 2022).<sup>27</sup>

En el año 2019, los investigadores José Antonio García Martínez y Virginia Cerdas Montano publicaron el estudio *Estilos de liderazgo de los directivos escolares costarricenses: transformando las organizaciones educativas*. La investigación tuvo como objetivo analizar los estilos y directivas de liderazgo de las escuelas costarricenses. Se utilizó una metodología cuantitativa con un diseño operativo y transversal, implementando el cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) aplicado a una muestra probabilística estratificada de 125 directores de escuela de la Dirección Regional de Educación de Heredia. Cabe destacar que la muestra final cumple con dos restricciones:

- a) haber completado al menos 75% del instrumento y
- b) llevar laborando al menos un año en el puesto de dirección de la actual institución.

La edad del colectivo de la muestra oscila entre los 32 y los 58 años (Media=24; DS=5,9). Del grupo participante, 44 son hombres (35,2%), mientras 81 son mujeres (64,8%). En cuanto a la distribución por grado, 2 personas (1,6%) tienen bachillerato, 24 (19,2%) licenciatura, 96 (76,8%) tienen una maestría y los restantes 3 (2,4%) poseen un doctorado.

Dicha investigación llegaba a la conclusión que “el estilo de liderazgo predominante en los directivos de los centros educativos de la provincia de Heredia (Costa Rica) es el transformacional, donde se destacan los espacios de diálogo y reflexión que cimientan un trabajo colaborativo, el cual favorece la participación de sus miembros en propuestas de solución para las necesidades que les aquejan. Igualmente, se promueven procesos identitarios requeridos para una cultura institucional con miras a una educación de calidad. El rol del directivo se plantea en términos de liderazgo participativo que promueva una organización dinámica, flexible, con claridad de su misión y visión, y el papel que juega como transformador social. La legitimación del directivo la brinda la comunidad educativa, por tanto, la aceptación del modo de actuar bajo marcos éticos destaca como un elemento relevante en la imagen que se construye desde el colectivo hacia la dirección” (García y Cerdas, 2019).<sup>28</sup>

El estudio también evidencia la presencia en menor escala de un liderazgo transaccional en mismos los directores de la muestra, el cual se destaca por procesos planificados dirigidos al logro de metas y objetivos en los centros educativos. En este modelo de liderazgo, los directivos asumen un rol práctico de asignación de tareas y seguimiento puntual para lo establecido, lo que genera en los miembros de la comunidad educativa credibilidad en la consecución de metas. No obstante, esta condición no es sinónimo de trabajo colaborativo, ya que la designación de tareas u objetivos puede plantearse de manera individualizada sin contribuir a la transformación requerida para una educación de calidad.

<sup>27</sup> Ministerio de Educación Pública (2022). *Investigación de Habilidades de la DRE Nicoya*.

Ministerio de Educación Pública (2022). *Estudio sobre el Impacto del Liderazgo en la Región Occidental (DRE Occidente)*.

Ministerio de Educación Pública (2022). *Prácticas de Liderazgo y su Efecto en la Inclusión Educativa en Puntarenas (DRE Puntarenas)*.

<sup>28</sup> *Estilos de liderazgo de los directivos escolares costarricenses transformando las organizaciones educativas.pdf (una.ac.cr)*

Para obtener información de primera mano de los directivos educativos, el Estado de la Educación 2021 aplicó el Cuestionario Vanderbilt de Liderazgo en Educación a más de 510 directivos en 2020, los cuales tenían siete meses o más de laborar en el centro educativo. Al analizar dicha información, los autoevaluados manifestaron que su gestión en la dirección es bastante eficaz. Sin embargo, los componentes menos valorados por ellos mismos son los de Relación con la Comunidad (3.70 en escala de 1 a 5) y Responsabilidad por los Resultados (3.99) (Murillo, 2021).<sup>29</sup>

Es también interesante notar que el Cuestionario Vanderbilt fue aplicado entre los meses de octubre y diciembre de 2020, justo al final de la pandemia de Covid-19, tiempo durante el cual los directores de centros educativos habían tenido un rol protagónico velando porque el proceso de enseñanza-aprendizaje continuara desarrollándose en forma remota, con toda la logística que esa realidad exigió en su momento. Al ser preguntados sobre cuáles fueron los elementos que más fueron afectados por la pandemia, los más notables resultaron ser Relación con la Comunidad (24%) y Cultura de Aprendizaje y Trabajo en Equipo (15%). Sin embargo, el factor Responsabilidad por los Resultados únicamente fue mencionado por un 8% de los encuestados, lo cual nos hace pensar que el manejo de la crisis en forma colaborativa por la comunidad contribuyó para que se implementara una dinámica de liderazgo en forma natural.

---

<sup>29</sup> Estado Nación de la Educación, Costa Rica 2021: [CAP 5-EE-2021-3.indd \(conare.ac.cr\)](#)

## 4. Ejemplos de prácticas que evidencian Liderazgo

### 4.1. Juntas de Educación y Juntas Administrativas

Uno de los elementos que puede llevar a favorecer las prácticas de liderazgo distribuido en las escuelas costarricenses es su modelo de descentralización educativa, el cual ha permitido que los miembros de las comunidades locales tengan un papel activo en la gestión de las escuelas.

Dicho modelo es personificado por las Juntas de Educación y Juntas Administrativas del MEP, que son organismos auxiliares de la administración pública sometidos a la tutela administrativa del Poder Ejecutivo por medio del Ministerio de Educación Pública (MEP) como rector del sector educación, con el fin de garantizar que sus actuaciones sean consistentes con la política educativa, según lo establece el Decreto Ejecutivo N° 38249-MEP del Reglamento General de Juntas de Educación y Juntas Administrativas.

De acuerdo con Ariel Calderón Gonzalez, Investigador del Periódico “La República” de Costa Rica, las Juntas de Educación son una de las instituciones más históricas del país. Su origen se remonta a 1849 con el *Reglamento Orgánico de la Instrucción Pública*.<sup>30</sup> Según Calderón Gonzalez, las Juntas son tan antiguas como el país mismo; de hecho, más que la Segunda República, y han sido siempre un ejemplo a nivel nacional de cómo se distribuyen las responsabilidades en toma de decisiones (Calderón, 2022).

Las Juntas Administrativas, por su parte, fueron creadas oficialmente en 1906 mediante el Decreto No. 4 del 1 de junio. Este decreto estableció las bases para la administración y gestión de las instituciones educativas, permitiendo una mayor participación de la comunidad en la toma de decisiones y en la supervisión de las escuelas.<sup>31</sup>

Las Juntas cuentan con cinco miembros y se reúnen ordinariamente dos veces al mes. En ellas, el director es el administrador del centro educativo, brinda apoyo administrativo y logístico a las Juntas para garantizar la ejecución de planes y proyectos para el Centro Educativo y la población estudiantil establecidos en el Plan Anual de Trabajo (PAT). El director tiene derecho a voz, pero no a voto.

Las Juntas de Educación y Juntas Administrativas están empoderadas a manejar fondos propios ya sea alquilando las instalaciones o creando iniciativas emprendedoras y autosostenibles. Dichos proyectos e iniciativas deben estar basados en objetivos que justifiquen el impacto en la Comunidad Educativa. El MEP en su página web, provee a las Juntas con guías e instrucciones sencillas para el manejo de proyectos, comunicación y trabajo en equipo.<sup>32</sup>

### 4.2. Programa Nacional de Innovación Educativa

El proyecto "Programa Nacional de Innovación Educativa" de Costa Rica se ha implementado en varias instituciones educativas públicas con el objetivo de fomentar la colaboración, la innovación y el liderazgo compartido. Este proyecto, impulsado por el Ministerio de Educación Pública (MEP), involucra a directores, docentes, estudiantes y padres de familia en el diseño e implementación de proyectos educativos que son relevantes para sus contextos locales. El enfoque colaborativo de este programa se alinea con los principios del liderazgo distribuido, ya que los participantes comparten responsabilidades en la toma de decisiones y la

---

<sup>30</sup> [Las Juntas de Educación y la muy necesaria celebración anual \(larepublica.net\)](http://larepublica.net)

<sup>31</sup> <https://repositorios.cihac.fcs.ucr.ac.cr/cmelenandez/bitstreams/07e9baac-da17-4924-844f-42295139c754/download>

<sup>32</sup> [Juntas de Educación y Juntas Administrativas – MEP - ¿Qué son las Juntas? - Juntas de Educación y Juntas Administrativas - MEP](#)

gestión de los proyectos. Según un estudio del MEP, las "Escuelas de Innovación" han registrado un incremento del 15% en la motivación estudiantil y un 20% en la participación de la comunidad escolar, lo que demuestra el impacto positivo de estas iniciativas en la cohesión escolar y el fortalecimiento del liderazgo compartido (Marín et al, 2022)<sup>33</sup>.

### 4.3. Red de Colaboración Universidad – Escuela

La Red de Colaboración Universidad-Escuela en Costa Rica es una iniciativa que busca fortalecer los vínculos entre las instituciones de educación superior y las escuelas del país. Este esfuerzo se centra en mejorar la calidad educativa y promover el desarrollo sostenible a través de la cooperación y el intercambio de conocimientos. Estos programas generan un involucramiento de toda la comunidad educativa, asignando responsabilidades a cada uno de los actores y tomando decisiones en conjunto hacia objetivos en común.

Entre los programas de colaboración universitaria que promueven la participación comunitaria en las escuelas se pueden destacar los siguientes:

- **Proyecto de Innovación Educativa:** Este proyecto, liderado por la Universidad de Costa Rica (UCR), busca implementar nuevas metodologías de enseñanza en escuelas primarias y secundarias. Se enfoca en el uso de tecnologías educativas y estrategias pedagógicas innovadoras para mejorar el aprendizaje de los estudiantes (Chávez y Castro, 2017).<sup>34</sup>
- **Programa de Promoción de la Salud Mental y Bienestar de la Comunidad Educativa:** Este programa aborda la salud mental en los centros educativos, respondiendo a problemas como la depresión, la ansiedad y la violencia (Delgado, 2023).<sup>35</sup>
- **Acciones del MEP, Seguridad Pública, PANI y Justicia:** Estas instituciones colaboran en la implementación de programas y protocolos enfocados en la prevención y atención de la violencia en los centros educativos.<sup>36</sup>
- **Programas de Educación Ambiental y Sostenibilidad:** La UCR también colabora con escuelas en proyectos de educación ambiental, promoviendo la sostenibilidad y la conciencia ecológica entre los estudiantes. La participación de la comunidad en proyectos de conservación, reforestación y manejo sostenible es fundamental para el éxito de estas iniciativas.
- **Escuelas Unidocentes en Comunidades Rurales:** La Universidad Nacional (UNA) trabaja con escuelas unidocentes en zonas rurales para mejorar la calidad educativa. En Escuelas Unidocentes y Dirección 1 en la zona de Sarapiquí se analizó y fortaleció la gestión directiva. Este proyecto incluye la formación de docentes y el desarrollo de materiales educativos adaptados a las necesidades de estas comunidades (Chávez y Castro, 2017).<sup>37</sup> Un estudio realizado por Luis Miranda y Satya Vitoria en 2018 consideró los componentes pedagógicos y administrativos del liderazgo de esa iniciativa. Como resultado, consideran que esta “contribuyó al mejoramiento de la educación mediante una propuesta de capacitación que favoreció procesos identitarios y metas conjuntas (Miranda y Vitoria, 2018).”<sup>38</sup>

<sup>33</sup> Ministerio de Educación Pública. (2021). Informe Evaluativo del Plan de Formación Permanente (PFP) Anual 2021 -2022.

<sup>34</sup> Formación docente en educación secundaria en la Universidad de Costa Rica ([redalyc.org](http://redalyc.org)).

<sup>35</sup> Costa Rica trabaja en mejorar la salud mental en centros educativos implementando iniciativa de éxito internacional ([ministeriodesalud.go.cr](http://ministeriodesalud.go.cr))

<sup>36</sup> Protocolos de actuación y normativa vigente | Ministerio de Educación Pública ([mep.go.cr](http://mep.go.cr))

<sup>37</sup> Formación docente en educación secundaria en la Universidad de Costa Rica ([redalyc.org](http://redalyc.org)).

<sup>38</sup> (PDF) La gestión directiva en escuelas unidocentes y dirección 1: Un desafío para alcanzar la equidad educativa en contextos rurales de Costa Rica | Revista Electrónica Educare, Luis Miranda, and Satya Rosabal Vitoria - Academia.edu



## 5. Impacto de las prácticas de liderazgo en el rendimiento académico y la comunidad escolar

La implementación del liderazgo en las escuelas de Costa Rica ha demostrado tener un impacto positivo en el rendimiento académico de los estudiantes y en la cohesión de la comunidad escolar. Según el Informe de Brechas de Necesidades de Formación y Desarrollo del Ministerio de Educación Pública (2022), las prácticas de liderazgo observadas incluyen la mediación pedagógica efectiva, la participación de múltiples actores en la toma de decisiones, y la integración de estrategias colaborativas entre docentes, directores y la comunidad educativa. Estas prácticas no solo mejoran la gestión escolar, sino que también fomentan un ambiente inclusivo donde los padres y la comunidad participan activamente en la vida escolar, fortaleciendo las relaciones y contribuyendo a la equidad educativa. Aunque no se dispone de datos específicos, se ha observado que esta colaboración mejora la cohesión entre el personal docente y los resultados académicos, además de reforzar el sentido de pertenencia en la comunidad educativa.

Estudios teóricos, como el desarrollado por Cifuentes, Gonzalez y Gonzalez del Politécnico Grancolombiano en 2020, encuentran que el liderazgo escolar, incluyendo el liderazgo distribuido, tiene una relación positiva, directa e indirecta, con los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Este estudio sugiere que “existe evidencia teórica y empírica de la relación positiva, directa e indirecta, entre liderazgo y resultados de aprendizaje estudiantil. Se concluye que es más común la relación causal indirecta y recíproca entre liderazgo, variables mediadoras y aprendizaje, pues existe un “efecto derrame”, en donde las dimensiones de liderazgo influyen de manera más amplia en las dimensiones de variables mediadoras y moderadoras, y estas últimas influyen en el resultado de los estudiantes (Cifuentes et al, 2020).”<sup>39</sup>

El documento del INEE destaca la implementación del Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE) en Costa Rica, que ha permitido al país evaluar su calidad educativa a nivel regional e internacional. Este diagnóstico ha identificado tanto avances como desafíos en el sistema educativo costarricense.

Los resultados del LLECE han sido fundamentales para guiar las políticas educativas y las estrategias de intervención en Costa Rica. Han permitido identificar áreas clave de mejora y desarrollar programas específicos para abordar las brechas en el rendimiento educativo, la equidad y la inclusión. Estos hallazgos son cruciales para comprender cómo el liderazgo puede contribuir a enfrentar estos desafíos y mejorar la calidad educativa (Baicocchi et al, 2021).<sup>40</sup>

En otras palabras, las escuelas que adoptan prácticas de liderazgo reportan una mayor satisfacción entre docentes y estudiantes, así como una cohesión y sentido de comunidad fortalecidos. La sostenibilidad de estas prácticas depende del compromiso de las autoridades educativas y de la comunidad escolar.

Aunque hay indicios de que el liderazgo mejora el rendimiento académico y la cohesión escolar, se requiere más investigación para validar estos impactos en Costa Rica. Los estudios existentes, como el realizado por el INIE, proporcionan una base, pero es necesario ampliar la investigación para obtener datos más sólidos.

Un estudio realizado por la Universidad de Costa Rica encontró que las escuelas que implementan prácticas de liderazgo muestran una mayor cohesión entre el personal docente y mejores resultados académicos. Los datos recolectados a través de encuestas y entrevistas indican que la participación de los docentes en la toma de decisiones contribuye significativamente a la mejora del ambiente escolar y al rendimiento de los estudiantes (Mora, 2016).<sup>41</sup>

<sup>39</sup> EFECTOS DEL LIDERAZGO ESCOLAR EN EL APRENDIZAJE ([redalyc.org](http://redalyc.org)).

<sup>40</sup> GNUDS | Costa Rica, las Naciones Unidas y la Cumbre sobre la Transformación de la Educación: Una oportunidad para reafirmar la educación como una prioridad mundial fundamental

<sup>41</sup> Ministerio de Educación Pública (MEP). (2016). Política Educativa. Disponible en: Política Educativa



La toma de decisiones compartida se extiende a áreas clave como la planificación curricular, la gestión de recursos y el desarrollo de estrategias pedagógicas. En las escuelas que aplican estas prácticas, los directores, docentes, estudiantes y padres de familia participan activamente en la creación de planes de estudio y en la asignación de recursos, asegurando que las decisiones reflejen las necesidades y prioridades de toda la comunidad escolar. Esta colaboración fomenta una cultura de confianza y apoyo mutuo, donde los actores educativos sienten que sus voces son valoradas. Según el Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano (2020), la inclusión de estos diversos actores en los procesos de toma de decisiones también mejora la transparencia y fortalece el compromiso con las metas educativas (Morera, 2020).<sup>42</sup>

A pesar de estas observaciones, es fundamental contar con más estudios empíricos que proporcionen datos concretos para validar estas afirmaciones y entender mejor el impacto del liderazgo en las escuelas costarricenses.

---

<sup>42</sup> Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano (IDPUGS). (2020). *Estrategias de Formación del Personal Docente*. Disponible en: *Estrategias Formación Docente*

## 6. Discusión

### 6.1. Alineación con las políticas educativas nacionales

Las políticas educativas nacionales promueven la participación democrática y la gestión colaborativa en las escuelas. Las normativas vigentes, como la Ley de Carrera Docente y el Reglamento de Consejos Escolares, establecen un marco que apoya en cierta forma la distribución del liderazgo al definir algunos roles y responsabilidades de los directores y otros miembros del equipo directivo. Sin embargo, en el caso de querer optar por una estrategia de liderazgo distribuido, se requeriría de una revisión al marco regulatorio para validar si algunos elementos debieran ser ajustados.

En el caso de Costa Rica, para poder tener resultados educativos tangibles uno de los elementos claves a fortalecer es el de la formación inicial docente, la cual “debe apuntar a fortalecer las dimensiones promovidas internacionalmente en áreas como planteamiento de una visión rectora de su centro, promoción de una cultura orientada a la mejora y a la colaboración, cumplimiento de normas dirigidas a facilitar un clima de seguridad y de bienestar que favorezca el aprendizaje, desarrollarse y desarrollar a otros”, tal como lo establece una de las conclusiones del Estado de la Educación 2021 (Murillo, 2021).<sup>43</sup>

En línea con esa afirmación, la Dra. Guiselle M. Garbanzo Vargas, Decana de la Facultad de Educación de la Universidad de Costa Rica (UCR) declaró en 2019 que “Son muchas las causas de los pobres resultados en el sistema educativo costarricense; sin embargo, hay una claramente detectada. La formación profesional docente que se recibe en un sector determinado es carente de procesos rigurosos, los vacíos de esos profesionales se trasladan y afectan su desempeño profesional, y ciertamente es a estos profesionales a quienes se les está depositando la educación de una gran cantidad de personas”(Garbanzo, 2019).<sup>44</sup>

### 6.2. Desafíos para la implementación de un liderazgo compartido

A pesar de los beneficios del liderazgo distribuido, su implementación en Costa Rica enfrenta varios desafíos. uno de los principales retos es la resistencia al cambio por parte de algunos directores y docentes que están acostumbrados a modelos de gestión más jerárquicos.

Además, la falta de recursos y apoyo continuo para la capacitación puede limitar la efectividad de las prácticas de liderazgo. Aunque el MEP ha implementado programas de formación, es esencial que estos programas se mantengan y se fortalezcan para asegurar que todos los directores y docentes tengan acceso a la capacitación necesaria. Sin el apoyo adecuado, es difícil sostener los cambios necesarios para una implementación efectiva de liderazgo (Porres et al, 2019) <sup>45</sup>

Un desafío que consideramos también importante es la necesidad de contar con una infraestructura adecuada y recursos suficientes para apoyar la implementación de un liderazgo compartido. Esto incluye no solo recursos materiales sino también tiempo para que los directores y docentes puedan participar en actividades de formación y colaboración. El número de reportes administrativos que debe elaborar un director de escuela en Costa Rica es significativo, y puede variar dependiendo de las directrices del MEP y de las exigencias de las

<sup>43</sup> Estado Nación de la Educación, Costa Rica 2021: [CAP 5-EE-2021-3.indd \(conare.ac.cr\)](#)

<sup>44</sup> Voz experta: *Desafíos de la educación en Costa Rica y aportes desde las universidades públicas (ucr.ac.cr)*

<sup>45</sup> Coalición Latinoamericana para la Excelencia Docente. (2019). *Declaración sobre la Formación Inicial Docente*. Disponible en: *Declaración Formación Inicial Docente*

Direcciones Regionales. Estas tareas administrativas usualmente no dejan espacio para actividades de formación continua, particularmente en temas de liderazgo y colaboración.

Otro de los hallazgos del Estado de la Educación es que “la mayoría de los directores en servicio son egresados de universidades privadas de programas de maestría sin acreditación y muchos no se han actualizado recientemente. Además, se evidencia una alta rotación en el puesto de dirección de los centros educativos durante el período 2016-2020; lo mismo ocurrió en los equipos de trabajo. Esta situación supone una barrera adicional a la implementación de un liderazgo pedagógico directivo.”

Además, la falta de recursos y apoyo continuo para la capacitación puede limitar la efectividad de las prácticas de liderazgo. Aunque el MEP ha implementado programas de formación, es esencial que estos programas se mantengan y se fortalezcan para asegurar que todos los directores y docentes tengan acceso a la capacitación necesaria. Sin el apoyo adecuado, es difícil sostener los cambios necesarios para una implementación efectiva de liderazgo (Porres et al, 2019)<sup>46</sup>

En el contexto costarricense, los directores no tienen autonomía para formar sus equipos de trabajo ni para tomar decisiones sobre contratación y asignación de personal de apoyo. Esto depende de otros actores dentro del Ministerio de Educación Pública (MEP). La alta rotación de directores en los últimos años dificulta la construcción de una visión educativa sólida en las escuelas. Además, el proceso de traslados y ascensos no se basa en habilidades y competencias, sino en requisitos formales (Beirute 2021).

En resumen, los desafíos fundamentales a considerar incluyen:

- **Cambio Cultural y Mentalidad:** Adoptar un enfoque de liderazgo distribuido requiere un cambio cultural en la percepción del liderazgo. Los líderes deben superar la idea tradicional de que el liderazgo es exclusivo de una sola persona y reconocer que se comparte entre varios actores.
- **Comunicación y Coordinación:** Coordinar y comunicar eficazmente entre los diferentes miembros de la comunidad educativa puede ser un desafío. Los líderes deben asegurarse de que todos estén alineados con la visión y los objetivos compartidos.
- **Empoderamiento y Confianza:** Empoderar a los docentes y otros miembros del personal para tomar decisiones requiere confianza mutua. Los líderes deben fomentar un ambiente donde todos se sientan capacitados y valorados.
- **Equidad y Distribución de Responsabilidades:** Garantizar que las responsabilidades se distribuyan equitativamente entre los actores es fundamental. Los líderes deben evitar la concentración excesiva de poder en unas pocas personas.
- **Capacitación y Desarrollo Profesional:** Los líderes necesitan habilidades específicas para facilitar el liderazgo distribuido. La formación y el desarrollo profesional son esenciales para fortalecer estas capacidades.
- **Evaluación continua y retroalimentación:** estos elementos son cruciales para el éxito de estas prácticas. Las escuelas y las autoridades educativas deben establecer mecanismos de evaluación que permitan medir el impacto de las prácticas de Liderazgo y Liderazgo Distribuido y hacer ajustes según sea necesario. La retroalimentación regular ayuda a identificar áreas de mejora y a desarrollar estrategias más efectivas para enfrentar los desafíos.

El impacto del liderazgo en las escuelas de Costa Rica se observa en el desarrollo de una cultura escolar colaborativa y equitativa. Las escuelas que adoptan prácticas de liderazgo reportan una mayor satisfacción entre docentes y estudiantes, así como una cohesión y sentido de comunidad fortalecidos. La sostenibilidad de estas prácticas depende en gran medida del compromiso continuo de las autoridades educativas y de la comunidad escolar. Es esencial mantener y fortalecer las políticas y programas de Liderazgo. La retroalimentación regular ayuda a identificar áreas de mejora y a desarrollar estrategias más efectivas para enfrentar los desafíos.

En síntesis, la transición hacia un modelo de liderazgo compartido requiere un cambio cultural significativo dentro de las escuelas, lo que puede ser un proceso lento y desafiante.

<sup>46</sup> Coalición Latinoamericana para la Excelencia Docente. (2019). *Declaración sobre la Formación Inicial Docente*. Disponible en: *Declaración Formación Inicial Docente*

## 7. Recomendaciones para implementar una estrategia de Liderazgo Distribuido en Costa Rica

Para maximizar el impacto del liderazgo, es esencial fortalecer los programas de formación y capacitación para directores y docentes. Estos programas deben ser continuos y adaptarse a las necesidades cambiantes de la comunidad educativa. Además, es crucial que se proporcionen recursos adecuados para apoyar su implementación. Esto incluye no solo recursos materiales, sino también tiempo para que los directores y docentes puedan participar en actividades de formación y colaboración (Thomas et al, 2021).<sup>47</sup>

Las estrategias derivadas del diagnóstico del LLECE incluyen la implementación de programas de formación continua para directores y docentes, con un enfoque en el Liderazgo Distribuido y la gestión colaborativa. Estos programas buscan fortalecer las competencias de los líderes educativos y promover una cultura de evaluación y mejora continua dentro de las escuelas (Baiochi et al, 2022).<sup>48</sup>

Fomentar una cultura escolar que valore la colaboración y la participación puede contribuir a una implementación más efectiva del Liderazgo Distribuido. Las escuelas pueden beneficiarse de compartir mejores prácticas y experiencias a través de redes de colaboración entre directivos de diferentes centros educativos. Estas redes pueden proporcionar un foro para el intercambio de ideas y estrategias, lo que puede ayudar a superar los desafíos comunes y a mejorar la implementación del Liderazgo Distribuido.

En el ámbito educativo, el liderazgo directivo desempeña un papel crucial en la gestión de los centros escolares. Sin embargo, las perspectivas de Liderazgo Distribuido sugieren que este rol debe compartirse con el equipo de trabajo de la comunidad educativa. Weinstein (2019) destaca que esta colaboración beneficia a la institución al fomentar un Liderazgo Distribuido, lo que impulsa el proyecto educativo conjunto. Se recomienda asignar funciones de gestión (pedagógica, administrativa, financiera, etc.) a equipos en lugar de individuos aislados.

Para abordar estos desafíos, se requiere un análisis más profundo de la estabilidad de los equipos directivos y estrategias de apoyo para los directores novatos. Además, se debe considerar la rotación del personal en los centros educativos más grandes, especialmente en la educación secundaria tradicional (Murillo 2021).

En la práctica, los desafíos para un liderazgo compartido en las escuelas costarricenses se pueden abordar mediante diversas estrategias y enfoques colaborativos. A continuación, sugerimos algunas formas de enfrentar estos desafíos:

- **Desarrollo de Capacidades:** Promover la capacitación y el desarrollo profesional de los líderes educativos para que adquieran habilidades específicas relacionadas con el Liderazgo Distribuido. Esto incluye talleres, cursos y programas de formación.
- **Fomento de la Comunicación:** Establecer canales de comunicación efectivos entre los diferentes actores educativos. Esto implica reuniones regulares, grupos de trabajo y espacios para compartir ideas y experiencias.
- **Creación de Equipos Colaborativos:** Fomentar la formación de equipos de trabajo donde los docentes, directivos y otros miembros colaboren en la toma de decisiones. La diversidad de perspectivas enriquece las soluciones.
- **Distribución de Responsabilidades:** Definir roles y responsabilidades claras para cada miembro de la comunidad educativa. Esto evita la concentración excesiva de poder y garantiza una distribución equitativa.

---

<sup>47</sup> Ministerio de Educación Pública (MEP). (2022). Actualización de Brechas 2022-2023. Disponible en: Actualización Brechas

<sup>48</sup> GNUDS | Costa Rica, las Naciones Unidas y la Cumbre sobre la Transformación de la Educación: Una oportunidad para reafirmar la educación como una prioridad mundial fundamental

- **Cultura de Confianza y Empoderamiento:** Promover una cultura de confianza mutua entre los líderes y el personal. Los líderes deben empoderar a los demás para tomar decisiones informadas.
- **Evaluación y Retroalimentación:** Implementar mecanismos de evaluación para medir el impacto del Liderazgo Distribuido. La retroalimentación constante ayudará a ajustar las prácticas.
- **Promoción de la Visión Compartida:** Los líderes educativos deben establecer mecanismos para trabajar en conjunto para definir una visión y misión compartida. Esto alinea los esfuerzos hacia objetivos comunes.
- **Analizar el éxito de otros programas** de Liderazgo Distribuido que han sido exitosos en otros países con el fin de adaptar prácticas exitosas.

### 7.1.1. Conectividad, infraestructura y habilidades tecnológicas

Una aportación muy particular es el contar con una adecuada conectividad, infraestructura y habilidades tecnológicas, las cuales facilitan la participación de la comunidad y los padres en el proceso educativo, fortaleciendo la colaboración y el compromiso con las iniciativas escolares. Esta infraestructura permite que los actores, aunque se encuentren en lugares diversos, puedan conectarse y colaborar sin necesidad de estar físicamente en el mismo lugar.

La infraestructura tecnológica adecuada permite a las instituciones educativas implementar estrategias pedagógicas innovadoras y adaptativas que son cruciales no solo para un liderazgo eficaz, sino también para la distribución de responsabilidades y la toma de decisiones en diferentes niveles dentro de la comunidad educativa. Según el informe del Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano, la capacitación continua en tecnologías digitales mejora significativamente las competencias docentes y prepara a los estudiantes para los desafíos del siglo XXI.

Un ejemplo de estas estrategias es el uso de plataformas virtuales y seminarios online para capacitar al personal docente en el uso de herramientas digitales, lo que facilita la enseñanza a distancia y la personalización del aprendizaje a través de recursos digitales. Estas plataformas no solo permiten una enseñanza más flexible y dinámica, sino que también facilitan la colaboración entre directores, docentes y otros actores educativos, distribuyendo las responsabilidades de manera equitativa y asegurando una toma de decisiones más compartida.

En el contexto de liderazgo distribuido, la implementación de estas tecnologías no solo mejora la gestión escolar, sino que también promueve una estructura colaborativa en la que las decisiones pueden ser coordinadas y compartidas sin la necesidad de una interacción física constante. Esto fortalece el liderazgo distribuido, permitiendo que todos los miembros de la comunidad educativa puedan participar activamente en la mejora del proceso educativo (Marín et al, 2022).<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> **Informe del Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano.** Referencia en el texto: (informe\_evaluativo\_pfp\_anual\_2021-2022). Documento consultado: Informe Evaluativo del Programa de Formación Permanente 2021-2022. **Folleto de Política Educativa.** Referencia en el texto: (folleto\_politica\_educativa.Documento consultado: Ministerio de Educación Pública. (2016). Política Educativa

## 8. Conclusiones

El Liderazgo Distribuido ofrece ventajas significativas en participación y colaboración en comparación con modelos centralizados. Este enfoque promueve la inclusión y empoderamiento de la comunidad escolar (Mora, 2016).<sup>50</sup> Por tanto, la implementación de una estrategia de Liderazgo Distribuido no solo mejoraría el rendimiento académico, sino que también fortalecería la cohesión social y el sentido de comunidad dentro de las escuelas.

Para lograr una implementación exitosa en las escuelas costarricenses se requiere un enfoque colaborativo, desarrollo de capacidades y una cultura de confianza y participación. Es esencial que se mantengan y fortalezcan las políticas y programas de apoyo, la evaluación continua y la retroalimentación.

Hasta ahora, las prácticas de liderazgo en las escuelas de Costa Rica han sido una estrategia efectiva para mejorar la calidad educativa y fomentar una mayor participación y colaboración dentro de la comunidad escolar. Aunque enfrenta desafíos, como la resistencia al cambio y la falta de recursos, el compromiso continuo de las autoridades educativas y la comunidad escolar es esencial para su sostenibilidad.

La estructura de gobernanza y participación, como las Juntas Escolares, ha sido fundamental. Estos órganos no solo facilitan la toma de decisiones compartida, sino que también aseguran que las diversas perspectivas de todos los actores de la comunidad escolar sean consideradas. Este enfoque inclusivo ha permitido una gestión más equitativa y transparente, mejorando así la calidad y la relevancia de las decisiones adoptadas (Mora, 2016)<sup>51</sup>.

La selección y capacitación de directores también han jugado un papel crucial en la implementación del modelo. Los programas de formación continua que se han desarrollado en Costa Rica están diseñados para fomentar un entorno colaborativo. La creación de comunidades de aprendizaje profesional y la participación en proyectos de investigación y desarrollo han sido estrategias efectivas para mejorar las prácticas de liderazgo en las escuelas (Marín et al, 2022)<sup>52</sup>.

La colaboración y la toma de decisiones compartida entre directores, docentes y otros miembros del personal escolar han demostrado ser beneficiosas para la gestión escolar. Estas prácticas fortalecen el sentido de pertenencia y compromiso entre los miembros del equipo (Morera, 2020).<sup>53</sup>

Los programas de formación continua, respaldados por el Ministerio de Educación Pública, fomentan una cultura de mejora continua y adaptación a las necesidades cambiantes de la comunidad educativa. La participación en estos programas ha permitido a los directores y docentes aplicar prácticas de liderazgo más efectivas en sus escuelas (Porres et al, 2019)<sup>54</sup>.

Es crucial que las autoridades educativas mantengan y fortalezcan las políticas y programas de apoyo, y que las escuelas establezcan mecanismos de evaluación que permitan medir el impacto y hacer ajustes según sea necesario (Valerio y Villalobos, 2017)<sup>55</sup>.

La cultura de liderazgo ha transformado la gestión educativa en Costa Rica, promoviendo una mayor participación y colaboración. A medida que el país avanza hacia una educación inclusiva, el liderazgo seguirá siendo clave para alcanzar estos objetivos y asegurar una educación de calidad para todos los estudiantes (Thomas et al, 2021).<sup>56</sup>

---

<sup>50</sup> Ministerio de Educación Pública (MEP). (2016). *Política Educativa*. Disponible en: *Política Educativa*

<sup>51</sup> Ministerio de Educación Pública (MEP). (2016). *Política Educativa*. Disponible en: *Política Educativa*.

<sup>52</sup> Ministerio de Educación Pública (MEP). (2021). *Informe Evaluativo del Plan de Formación Permanente (PFP) Anual 2021-2022*. Disponible en: *Informe Evaluativo*.

<sup>53</sup> Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano (IDPUGS). (2020). *Estrategias de Formación del Personal Docente*. Disponible en: *Estrategias Formación Docente*.

<sup>54</sup> Coalición Latinoamericana para la Excelencia Docente. (2019). *Declaración sobre la Formación Inicial Docente*. Disponible en: *Declaración Formación Inicial Docente*.

<sup>55</sup> Ministerio de Educación Pública (MEP). (2021). *Sistematización de la Educación Combinada 2021*. Disponible en: *Sistematización Educación Combinada 2021*.

<sup>56</sup> Ministerio de Educación Pública (MEP). (2022). *Actualización de Brechas 2022-2023*. Disponible en: *Actualización Brechas*.



La implementación y sostenibilidad de un Liderazgo Distribuido en Costa Rica dependerá del compromiso continuo de las autoridades educativas y de la comunidad escolar, así como del apoyo de la sociedad civil, generadores de políticas públicas y organismos internacionales en favor de la educación.

## 9. Bibliografía y referencias

- Ministerio de Educación Pública (MEP). (2021). *Informe Evaluativo del Plan de Formación Permanente (PFP) Anual 2021-2022*. Disponible en: *Informe Evaluativo*
- Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano (IDPUGS). (2020). *Estrategias de Formación del Personal Docente*. Disponible en: *Estrategias Formación Docente*
- Ministerio de Educación Pública (MEP). (2021). *Sistematización de la Educación Combinada 2021*. Disponible en: [Sistematización Educación Combinada 2021](#)
- Ministerio de Educación Pública (MEP). (2021). *Mediación Pedagógica Transformadora*. Disponible en: *Mediación Pedagógica Transformadora*
- Coalición Latinoamericana para la Excelencia Docente. (2019). *Declaración sobre la Formación Inicial Docente*. Disponible en: *Declaración Formación Inicial Docente*
- Ministerio de Educación Pública (MEP). (2022). *Actualización de Brechas 2022-2023*. Disponible en: *Actualización Brechas*
- Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano (IDPUGS). (2017). *Centros de Formación: Orientaciones pedagógicas y administrativas*. Disponible en: *Centros de Formación*
- Ministerio de Educación Pública (MEP). (2016). *Política Educativa*. Disponible en: *Política Educativa*
- Ministerio de Educación Pública (MEP). (2016). *Educación para una Nueva Ciudadanía*. Disponible en: *Educación para una Nueva Ciudadanía*
- Ministerio de Educación Pública (MEP). (2016). *Taller 2: Fórmula de Éxito*. Disponible en: *Taller 2*
- Ministerio de Educación Pública (MEP). (2016). *Taller 3: Siguiendo las Huellas*. Disponible en: *Taller 3*
- Ministerio de Educación Pública (MEP). (2018). *Investigación de Habilidades de la DRE Nicoya*. Disponible en: *DRE Nicoya*
- Ministerio de Educación Pública (MEP). (2018). *Investigación de Habilidades de la DRE Occidente*. Disponible en: *DRE Occidente*
- Ministerio de Educación Pública (MEP). (2018). *Educación Emocional Docente*. Disponible en: *Educación Emocional Docente*
- Programa Estado de la Nación (PEN). (2015). *Quinto Informe Estado de la Educación*.
- Programa Estado de la Nación (PEN). (2021).
- UNESCO. (2009). *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior para el siglo XXI: Los docentes y la enseñanza en un mundo en mutación*. Disponible en: [UNESCO Educación Superior](#)
- Ministerio de Educación Pública (MEP). (2023). *Inteligencia Emocional Enfocado al Liderazgo Gerencial*. Disponible en: *Informe Técnico*
- INEE. (2018). *Evaluación y calidad educativa en Costa Rica y Cuba. Diagnóstico del LLECE, avances, desafíos y estrategias*. Disponible en: [Evaluación y calidad educativa](#)