

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SAN ISIDRO LABRADOR  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
SEDE BUENOS AIRES

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

**Análisis de la Gestión Administrativa de la Supervisión Escolar Circuito 12**

Supervisión Escolar, circuito 12, Dirección Regional de enseñanza Grande del Térraba, 2021

Proponente: Yetty Andrea Mayorga Badilla

Buenos Aires, mayo,2021

## Resumen

En el presente trabajo se analiza la gestión administrativa que realiza la Supervisión Escolar del Circuito 12 conformado por cuarenta centros educativos ubicados en dos Territorios Indígenas con condiciones complejas de acceso, falta de conectividad, problemáticas sociales, bajo la administración de una supervisora y un asistente. Se comprueba que la supervisión aborda la problemática sobre las disputas por la tenencia de tierras en algunas comunidades, se comprueba el apoyo por parte de la Dirección Regional y los Consejos Locales de Educación y el compromiso de los directores (as) con la supervisión. Se concluye que la jornada laboral de 8 horas no son suficientes ante la demanda de actividades, que la falta de conectividad genera extensión del horario laboral de la supervisora y que es urgente la división del circuito para disminuir la sobrecarga de trabajo y con ello ofrecer una atención más cercana a los centros educativos de cada Territorio.

**Palabras clave:** *gestión, administración, circuito escolar, supervisión, centro educativo.*

**Abstract.** This work analyzes the administrative management carried out by the School Supervision of Circuito 12 consisting of forty schools located in two Indigenous Territories with difficult access roads, lack of connectivity, and social problems under the administration of a supervisor and an assistant. It is proven that the supervision addresses issues of land tenure disputes in some communities. Also, it is clearly demonstrated the strong support from the Dirección Regional de Educación, the Consejo Local de Educación, and the school's principal's commitment with the supervision. It is concluded that the eight-hour work day is not enough to face the demand of proposed activities. In addition, it is urgent to divide the Circuito to reduce the work overload and thus offer a closer attention to the schools of each territory.

**Keywords:** *management, administration, Circuito, supervision, educational center*

<sup>1</sup>Yetty Andrea Mayorga Badilla: Actualmente laboro como directora y docente en el centro educativo Brazo de Oro, circuito escolar 12, de la Dirección Regional de Educación Grande del Téraba. Con 11 años de experiencia docente y dentro de esos 11 años 5 años me he desempeñado como directora de centros educativos dirección 1 en dos instituciones diferentes. E-mail: [andrea.mayorga.badilla07@gmail.com](mailto:andrea.mayorga.badilla07@gmail.com)

## Análisis de la Gestión Administrativa de la Supervisión Escolar Circuito 12

### Análisis de la Gestión Administrativa de la Supervisión Escolar Circuito 12

En Costa Rica la entidad encargada de la administración de la educación es el Ministerio de Educación Pública (MEP), de acuerdo con la ley orgánica esta institución es el “órgano del Poder Ejecutivo en el ramo de la Educación y la Cultura.” (artículo n°1) para cumplir lo estipulado el MEP se organiza en oficinas centrales, direcciones regionales, supervisiones y direcciones de centros educativos. Las oficinas centrales se ubican en San José distribuida en diferentes áreas y departamentos. Las Direcciones Regionales se ubican en las regiones; Central, Huetar Norte, Huetar Atlántica, Pacífico Central, Pacífico Sur, Chorotega y Brunca. Las supervisiones pertenecen a las Direcciones Regionales, se ubican en los cantones centrales y se distribuyen por circuitos, cada circuito acapara un número de instituciones educativas académicas y por último las direcciones de los centros educativos localizados en las diferentes comunidades.

El Ministerio de Educación Pública “En 2018 se componía de 27 direcciones regionales de educación (DRE), encargadas de articular toda la organización del MEP que, a su vez se subdividían en 207 circuitos educativos” (Programa de Estado de la Nación, 2019, párrafo 5) Entre las direcciones regionales mencionadas en el informe destaca la Dirección Regional Educativa Grande del Térraba, de acuerdo con datos disponibles en la página virtual Dirección Regional Grande del Térraba esta regional acapara los centros educativos de los cantones de Buenos Aires ,Osa y Coto Brus, se conforma de oficinas centrales ,13 circuitos escolares, el circuito 1 con 23 centros educativos, el circuito 2 con 23, el circuito 3 con 17, el circuito 4 con 20, el circuito 5 con 17, el circuito 6 con 23, el circuito 7 con 20, el circuito 8 con 26, el circuito 9 con 23, el circuito 10 con 8, el circuito 11 con 28, el circuito 12 con 40 y el circuito 13 con 8 para un total de 276 centros educativos. Algunos de circuitos escolares tienen la particularidad de ser circuitos

## Análisis de la Gestión Administrativa de la Supervisión Escolar Circuito 12

indígenas ya que los centros educativos se localizan en Territorios Indígenas, es el caso de los circuitos 10,11, 12 y 13 ubicados en los territorios de Ujarrás, Boruca, Rey Curré, Salitre, Cabagra y Térraba respectivamente.

Como objeto central de esta investigación se tiene al circuito escolar 12, el mismo presenta la particularidad de ser el único circuito escolar de Costa Rica conformado por 40 centros educativos distribuidos en dos territorios indígenas Salitre y Cabagra cada institución con características complejas como la ubicación geográfica, el contexto poblacional, la falta de cobertura celular, la falta de acceso a internet y caminos que solo son transitables a pie, entre otras dificultades, llama la atención conocer detalles de índole administrativo como los desafíos que enfrenta la supervisora y su asistente cada día para poder atender a cuarenta directores de forma simultánea.

De la supervisora se espera información sobre las estrategias que aplica para que la atención que ella brinda se dé en términos de calidad, eficacia e igualdad de condiciones, la forma en la se organiza para hacer visitas a los centros educativos, la forma en la que ha recibido apoyo por parte del Ministerio de Educación Pública a través de los jefes superiores, los aspectos que considera puede mejorar para una mejor administración del circuito que representa, los logros significativos que ha obtenido, las situaciones más difíciles que ha enfrentado en el periodo de su gestión. Del asistente se desea investigar sobre los desafíos que implica administrar 40 instituciones educativas. A partir de ello nace la interrogante ¿cuáles estrategias administrativas desarrolla la supervisión del circuito escolar 12 para atender en equidad de condiciones a 40 centros educativos? Tomando en cuenta las particularidades ya mencionadas.

De acuerdo con datos de la supervisión y revisión documental no se registra antecedentes de estudios relacionados al circuito 12 de la Dirección Regional Grande del Térraba bajo ningún

## Análisis de la Gestión Administrativa de la Supervisión Escolar Circuito 12

enfoque, esta sería la primera vez que se realiza un análisis de la gestión administrativa que emplea la supervisión para llevar a cabo la labor. Por su parte la Dirección Regional registra un estudio estadístico realizado en el 2018 por parte del Departamento de Análisis Estadísticos del MEP con la finalidad de generar información orientada a la mejora en la toma de decisiones en materia educativa, no se evidencia registro documental ni escrito ni audiovisual sobre las gestiones administrativas del circuito escolar 12 referente principal de este trabajo.

Para Chiavenato (2009) una organización es “un sistema de actividades conscientemente coordinadas de o más personas. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización” (p.6) continúa manifestando que “en el fondo las organizaciones existen para lograr objetivos que los individuos en forma aislada no pueden alcanzar” (p.6), es por ello que el circuito escolar 12, al estar conformado por cuarenta directores, la supervisora, el asistente y contar con una oficina desde donde opera diariamente se constituye como una organización. Las organizaciones como tal tienen implícita la función de administrar, para Henrry Fayol, citado por Chiavenato (2009) administrar es “prever, organizar, mandar, coordinar y controlar” (p.66), en el buen sentido de la palabra cada una de las acciones van orientadas hacia el desarrollo y buen funcionamiento de la organización que a la vez implica administrar recurso humano y bienes.

En esta misma línea Contreras (2017) aporta que “La organización es un sistema de roles y relacionamientos con una finalidad, la cual se alcanza mediante procesos coordinados en una estructura que proporciona la emergencia de atributos necesarios para actuar en un entorno”. Atributos que recae sobre la figura del administrador de la organización, en el caso de la supervisión del circuito 12 se requiere más que atributos y habilidades en el manejo organizacional para afrontar los diferentes escenarios que presenta el entorno, parte de esta complejidad se relaciona con el clima organizacional con el que cuenta la supervisión, para Guevara (2018) éste

## **Análisis de la Gestión Administrativa de la Supervisión Escolar Circuito 12**

“contribuye a una gestión eficaz, factores que se evidencian en relaciones positivas, confianza , pertenencia, colaboración, desempeño y rendimiento del personal”. Aspectos que se abordarán en las entrevistas que serán aplicadas a la supervisora y el asistente.

El circuito escolar 12 se concibe como una organización educativa administrada por una supervisora y el asistente y conformada por cuarenta directores y sus respectivos cuerpos docentes, en este caso se está frente a una organización amplia y compleja la cual requiere de ciertas estrategias de administración para poder avanzar en los deberes cada día. De esta manera se tiene claro que el circuito escolar requiere los elementos básicos que las administraciones de una organización requieren, por ello Rodríguez (2020) expresa que “la gestión administrativa es el conjunto de actividades que se realiza para dirigir una organización, mediante la conducción de un conjunto de tareas, recursos y esfuerzos” (p.34) apegados a una serie de principios tales como planificación, diseño, ejecución, evaluación de las actividades.

De esta manera la gestión administrativa del circuito escolar 12 inicia desde comprender que funciona como una organización educativa, que administra recurso humano y bienes materiales y que por lo tanto debe gestionar acciones que conduzcan hacia el mejoramiento continuo en beneficio del sector educativo.

### **Método**

En este apartado se aborda el tipo de investigación seleccionado para este trabajo, se aclara cuál es la población que se va a tomar en cuenta para ser los sujetos participantes, se define los instrumentos que se va a utilizar para obtener los datos requeridos, el procedimiento a seguir para llegar hasta los sujetos participantes, obtener los datos, analizarlos y sistematizarlos para

## Análisis de la Gestión Administrativa de la Supervisión Escolar Circuito 12

finalmente darlo a conocer será explicado con detalle y su respectiva bibliografía. **Tipo de investigación**

Por la naturaleza del tema seleccionado la investigación es de enfoque cualitativo, para Sampieri (2009) “El enfoque cualitativo se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en la que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodea, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados” (p.258) continua expresando que “es recomendable cuando el tema del estudio ha sido poco explorado o no se ha hecho investigación al respecto” (p.258), descripciones que van acorde a la temática seleccionada puesto que se hará entrevistas para conocer la forma en la que se lleva a cabo la administración de tan numeroso circuito escolar a la vez que no se registra antecedente alguno en este campo. El tipo de investigación es la investigación acción, según Martínez (2000) este tipo de investigación “representa un proceso por medio del cual los sujetos investigados son auténticos *coinvestigadores, participando muy activamente* en el planteamiento del problema a ser investigado” (p.28) añade además que el investigador “actúa especialmente como un organizador de las discusiones, como un facilitador del proceso” (p.28) con la finalidad de obtener la información requerida para el estudio de la situación seleccionada.

### **Participantes**

Los sujetos participantes en este proyecto son dos personas, la supervisora del circuito escolar 12 y el asistente, ambos trabajan en la oficina central ubicada en Buenos Aires de Puntarenas a 25 kilómetros del territorio indígena de Cabagra y a 12 kilómetros del territorio indígena de Salitre. Guardia (2011) expresa que el sujeto de una investigación es el que “recibe las imágenes del mundo; las procesa, interpreta y explica a través del lenguaje, a partir de lo cual genera una valoración o juicio. El sujeto es acción, es un ser activo y creador”. Son la principal

## Análisis de la Gestión Administrativa de la Supervisión Escolar Circuito 12

fuente de insumo para cualquier investigación cuyos resultados que arroje el trabajo será producto de sus propias vivencias.

Hernández, Fernández y Batista (1991) citado por Barrantes (2013) expresan que “Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente a los conceptos o variables que el investigador tiene en mente” (p.194). Estos instrumentos varían de acuerdo al enfoque de la investigación, en el caso de una investigación con enfoque cualitativo se puede utilizar instrumentos de medición como la observación y la entrevista. Fernández (s, f) se refiere a la entrevista cualitativa como “una conversación que desencadena el interés por contar y escuchar con vehemencia”, por su parte Hernández, Martínez y otros (s,f) expresan que:

La entrevista es la técnica con la cual el investigador pretende obtener información de una forma oral y personalizada. La información versará en torno a acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de la persona tales como creencias, actitudes, opiniones o valores en relación con la situación que se está estudiando. (p.6)

Para esta investigación se tiene programado aplicar dos entrevistas, en vista de la emergencia sanitaria causada por el COVID-19 la parte de la oralidad de la entrevista no va a ser posible para ello se recurrirá a la parte escrita.

Barrantes (2016) se refiere al procedimiento en una investigación de la siguiente forma:

Para alcanzar los objetivos propuestos, conformar o rechazar las hipótesis planteadas, se solicita una serie de datos, los cuales nos permitan llegar al conocimiento. La recolección de datos es un proceso tan importante como las anteriores y requiere de prudencia, paciencia y orden. Esto implica la necesidad de utilizar instrumentos capaces de captarlos tal cual son, con sus medidas

## Análisis de la Gestión Administrativa de la Supervisión Escolar Circuito 12

apropiadas y su exacto valor. (p.193). El instrumento seleccionado debe responder a lo que se desea conocer.

Parafraseando a Barrantes (2016) el procedimiento sigue un plan explícito y organizado donde el instrumento se vuelve fundamental al permitir observar las respuestas bien sea orales o escritas. (p. 194). Dicho instrumento al que hace referencia el autor, en el marco de este proyecto de investigación, se aplicará la entrevista a los informantes (la supervisora y el asistente), continuando con el mismo autor manifiesta que la entrevista es “un valioso instrumento para obtener información sobre un determinado problema en la investigación con enfoque cualitativo” (p.293).

En la actualidad el mundo se encuentra ante un estado de emergencia sanitaria causada por el COVID-19 el cual genera restricciones como el distanciamiento físico lo cual obliga a que las entrevistas se realicen por escrito, el procedimiento utilizado ante esta eventualidad consiste en que la investigadora redacta las preguntas de la entrevista en formato Word y lo envía mediante la herramienta tecnológica WhatsApp instalada en la mayoría de los dispositivos móviles, a cada uno de los informantes, ellos descargan el documento, responden las preguntas y las vuelven a enviar a la investigadora por el mismo medio, evitando de esta forma el contacto físico con los sujetos participantes y cumpliendo con las medidas emanadas por las autoridades de salud.

Esta forma de proceder limita la observación del lugar de trabajo de los sujetos participantes, la observación de los gestos de los entrevistados, profundizar en las respuestas brindadas, entre otras ventajas que ofrece la presencialidad, sin embargo, se debe actuar de esta forma, motivados por las circunstancias. Las entrevistas se estructuraron de dos formas, el instrumento número 1 con ocho preguntas dirigidas a la supervisora y el instrumento número 2, con dos preguntas dirigidas al asistente de supervisión. Cada pregunta está redactada de tal forma

## **Análisis de la Gestión Administrativa de la Supervisión Escolar Circuito 12**

que los informantes puedan brindar respuestas abiertas con la posibilidad de ampliar en sus explicaciones, de modo tal, que no quede espacios para dudas o respuestas confusas ni cerradas.

El instrumento número 1 contiene preguntas relacionadas con los desafíos que enfrenta la su supervisora en la administración del circuito escolar 12 , los de mayor urgencia desde la perspectiva personal, las estrategias que aplica para administrar 40 instituciones en términos de equidad de condiciones, eficacia y eficiencia, la forma en la que organiza las visitas a cada uno de los centros educativos, tomando en cuenta particularidades como estado de los caminos, las distancias geográficas y la cantidad de instituciones, la forma en la que ha recibido apoyo por parte del Ministerio de Educación Pública a través de la Regional Grande del Téraba, los aspectos que considera puede mejorar para ejercer una mejor administración, el mayor logro que haya obtenido a partir de la administración del circuito, así como las situaciones complejas que ha enfrentado desde el puesto que desempeña.

El instrumento número 2 contiene preguntas relacionadas con dos temas importantes, los mayores desafíos que implica administrar 40 instituciones educativas a la vez y la forma en la que se organiza el trabajo para poder llevar a cabo una buena administración circuito 12, desde la experiencia del asistente, como la figura de apoyo que trabaja al lado de la líder principal sobre la cual recae la mayor parte de la responsabilidad administrativa y que por ello conoce sobre estrategias de administración eficiente en grupos organizados como lo es el circuito escolar 12.

En este apartado se presenta el análisis de los resultados obtenidos de las entrevistas aplicadas a la supervisora y al asistente respecto a las metodologías que aplican ambos para dar una atención de calidad y en igualdad de condiciones a cuarenta centros educativos que tiene a cargo la supervisión del circuito escolar 12 de la Dirección Regional Grande del Téraba.

## **Análisis de la Gestión Administrativa de la Supervisión Escolar Circuito 12**

### **Resultados**

La entrevista escrita aplicada a la supervisora contenía ocho preguntas de las cuales para efecto de análisis de los resultados obtenidos se toma en cuenta las preguntas relacionadas con los principales desafíos y las estrategias de administración desarrolladas para coordinar la labor administrativa de los 40 centros educativos, de los cuales se desprenden los siguientes resultados:

**Tabla 1**

#### ***DESAFÍOS DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR 12 EN LA ADMINISTRACIÓN DE 40 CENTROS EDUCATIVOS***

Desafíos	Descripción
Falta de conectividad	Impide tener una comunicación fluida con los directores lo que reduce el logro de los objetivos.
Organización social y política de los territorios	Aunque ambos territorios son Bribris su organización interna es diferente.
Coordinación con los Consejos Locales de Educación	Ambos Consejos tienen políticas muy diferentes en su accionar y al final, la supervisora debe unificar los criterios.
Circuito sin supervisión	El hecho de que el circuito haya pasado 5 años sin supervisor, acumuló mucho trabajo que se debe abordar ahora.

## Análisis de la Gestión Administrativa de la Supervisión Escolar Circuito 12

Tiempo laboral	El tiempo disponible es poco ya que también debe atender al público, reuniones, labores de oficina, reduce la posibilidad de brindar atención directa a los 40 directores.
Conflictos externos	Los conflictos que se dan en los territorios como las disputas de tierras, en ocasiones son trasladadas al centro educativo, lo que amerita atención inmediata, descuidando las demás obligaciones.

Nota: instrumento N° 1, ítem N° 1 supervisora (creación propia 2021)

Como se puede apreciar en la primera tabla, los desafíos que enfrenta la supervisora en la administración del circuito escolar 12 son varias y complejas en su abordaje, ya que combina elementos relacionados directamente con el funcionamiento de las instituciones educativas, por ejemplo, la coordinación con los Consejos Locales de Educación, la falta de conectividad y otros ubicados fuera del contexto educativo como lo son los conflictos externos generados por la disputa de tierras en los territorios indígenas y la estructura organizativa social y política de los territorios de Cabagra y Salitre.

### **Tabla 2**

#### *ESTRATEGIAS DE ATENCIÓN A LOS 40 DIRECTORES (AS).*

Las estrategias que aplica la supervisora para brindar una atención eficaz, eficiente y en igualdad de condiciones a los 40 centros educativos.

### Análisis de la Gestión Administrativa de la Supervisión Escolar Circuito 12

Estrategias de administración	Descripción
Conocer el contexto	Es importante conocer las comunidades donde se localizan las escuelas para tomar en cuenta las particularidades de cada uno.
Comunicación con los directores	Permite conocer las diferentes realidades que enfrentan los centros educativos.
Disponibilidad	Para brindar atención a los directores, se instruye para que el asistente pueda también brindar respuestas oportunas.

Nota: instrumento N° 1, ítem N° 3 supervisora (creación propia 2021)

La segunda tabla arroja datos en relación a las estrategias que implementa la supervisora desde la administración para dar un abordaje equilibrado a todos los centros educativos, con ello se observa que es muy importante conocer el contexto donde se ubica cada centro educativo, mantener en la medida de lo posible comunicación con los directores de forma individual, así como disponibilidad de la supervisora para atender las diferentes consultas de los directores y la instrucción al asistente para que esté en capacidad de dar respuestas de forma oportuna.

**Tabla 3**

#### *ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DE OFICINA*

Organización del trabajo	Descripción
Personal calificado	Se cuenta con un personal comprometido con su labor lo que permite responsabilidad en el cumplimiento de las tareas.

## Análisis de la Gestión Administrativa de la Supervisión Escolar Circuito 12

Indicaciones precisas	Se trata en todo momento de brindar indicaciones precisas sobre las tareas que se asignan a cada director.
Atención personalizada	Se deja espacio para brindar atención de forma individual a aquellos directores que presentan alguna situación

Nota: instrumento N° 2, ítem N° 2 asistente de supervisión (creación propia 2021)

La tercera tabla muestra que contar con un personal calificado ayuda a que el trabajo organizativo en la oficina sea más llevadero, ya que el grupo de directores muestra compromiso con las responsabilidades en cada una de las actividades que realizan. También muestra que desde la oficina se emiten indicaciones precisas a los directores respecto a lo que deben hacer y se brinda una atención personalizada de acuerdo a las necesidades y circunstancias que va presentando cada institución.

### Discusión

Este proyecto de investigación pretende conocer las estrategias en materia de administración que implementa la supervisora y el asistente para dar atención eficiente, eficaz y en equidad de condiciones a cuarenta centros educativos de forma simultánea, tomando en cuenta la distribución geográfica dispersos en dos territorios indígenas diferentes, con particularidades complejas como la falta de conectividad, caminos poco accesibles, distancia.

Una vez aplicadas las entrevistas se obtienen hallazgos sorprendentes que no habían sido tomado en cuenta por parte de la investigadora, como lo es que uno de los mayores desafíos que enfrenta la administración del circuito escolar 12 es el horario de atención (8 horas) que resultan

## Análisis de la Gestión Administrativa de la Supervisión Escolar Circuito 12

no ser suficientes para atender a los 40 centros educativos ya que, se debe distribuir entre labores de oficina y atención al público que llega a la oficina a cualquier hora del día por todo tipo de motivos, también la coordinación con los Consejos Locales de Educación de cada territorio, la supervisora considera que ambos consejos tienen visiones y proyectos diferentes, a pesar de que son del mismo pueblo indígena (Bribri) y que al final las ideas, proyectos y formas de pensar se deben unificar en una sola idea, en un circuito que todavía el MEP no divide.

Otro de los desafíos es la atención por situaciones políticas y sociales que las comunidades trasladan a los centros educativos como lo es el tema de los conflictos por la tenencia de tierras que ha cobrado fuerza en los últimos años, así como la falta de costumbre a ser guiados y orientados por parte de dos sectores que pasaron un periodo de 5 años sin supervisión, la falta de conectividad en algunos lugares y las diferencias en la forma de organización social y política de ambos territorios.

Resulta como estrategia para brindar atención eficaz, eficiente y en equidad de condiciones a las 40 instituciones, conocer el contexto para atenderlas de acuerdo a las necesidades que presentan, tener disponibilidad siempre aún fuera del horario laboral para poder atender a los directores que no cuentan con señal de teléfono ni internet, instruir bien al asistente para que pueda brindar respuesta a las consultas de diversas índole que ingresan bien sea por teléfono, correo electrónico o personalmente en la oficina, organizar a los directores y docentes en comités de apoyo para poder realizar las actividades programadas en el calendario escolar. El apoyo recibido por parte de los dos Consejos Locales de Educación ha sido fundamental. Se cuenta con una escala de colores (rojo, anaranjado y verde) donde el rojo indica intervención inmediata, en las que se clasifica la visita a los centros educativos, esta escala se programa según las necesidades del centro educativo cuya base se hace por quejas recibidas por parte de la Junta, padres, madres o vecinos,

## Análisis de la Gestión Administrativa de la Supervisión Escolar Circuito 12

denuncias que ingresan por vía judicial o por el departamento interdisciplinario del Ministerio de Educación Pública, incumplimiento de deberes, se programan 6 visitas al mes.

También se menciona el apoyo que brinda el MEP a través de la Dirección Regional con el departamento de Asesorías Pedagógicas, mediante talleres de capacitación en diferentes temas, visitas por parte de los asesores, asesorías legales que ayudan a dar respuesta a consultas de tipo legal y se coordina visitas de acompañamiento a los territorios. Como parte de las estrategias en la mejora de la atención, se obtiene como resultado que se hace urgente la división del circuito en vista de que la integra un alto número de instituciones lo cual hace titánica la tarea de administrarlas.

Durante la gestión administrativa se ha mejorado el rendimiento académico de los estudiantes y por ende el rendimiento en el desempeño de los docentes, han bajado los conflictos internos en las instituciones y cierres de los mismos por diferentes razones, ha disminuido el ausentismo docente, se reporta ingreso de estudiantes de ambos territorios a las universidades públicas, ha mejorado la infraestructura y variedad de servicios educativos, se reporta buena participación en actividades extramuros, principalmente las deportivas, que han dejado muy en alto al circuito 12 y el logro de la construcción de un colegio nuevo en Salitre a pesar de las situaciones adversas que se dieron en su momento.

Los hallazgos derivados como respuesta de las entrevistas escritas aplicadas a la supervisora y al asistente, contrastan en algunos aspectos con la visión que se tenía sobre la administración del circuito escolar 12, se sabía que la falta de cobertura celular e internet era uno de los mayores desafíos que implicaba una buena estrategia administrativa para hacer llegar la información a los 40 directores y que éstos pudieran entregar en forma y tiempo lo solicitado, era sabido la lejanía de ambos territorios y la falta de caminos que conducen hasta algunos centros

## Análisis de la Gestión Administrativa de la Supervisión Escolar Circuito 12

educativos donde solo se puede llegar caminando tardando unas 4 horas para llegar y otras 4 para regresar, lo cual también implica una adecuada estrategia para la coordinación de visitas a estos centros educativos.

La ubicación geográfica de ambos territorios lejano uno de otro con situaciones adversas, sin embargo sorprende hallazgos como que la jornada laboral no sea suficiente, los conflictos externos que se dan en la comunidades y que de alguna forma involucra a los centros educativos, la disponibilidad en el horario, cobertura celular y fondo económico en los dispositivos móviles que deben tener tanto la supervisora como el asistente para atender incluso fuera del horario laboral a los directores que no cuentan con señal telefónica en su centros de trabajo.

De los desafíos que enfrenta el circuito escolar 12 nacen las estrategias de administración que deben implementar para dar una adecuada atención a los 40 centros educativos, como modificar el horario, preparar bien al asistente, apoyarse en comités de trabajo, mantener buena relación con los integrantes de dos consejos de educación, con visiones y modo de vida diferenciado, contar con una escala de atención y dar prioridad a las visitas de los centros educativos, apoyarse en las asesorías de la Regional, dividir el tiempo entre atención al público, trámites administrativos y visitas campo.

Se observa que la supervisora y el asistente hacen uso efectivo del poco tiempo disponible, mantienen buena comunicación entre sí, con los directores y las diferentes entidades como el CLEI, la Regional, el Director Regional y otras instituciones involucradas. Sin embargo se evidencia la poca gestión que las autoridades locales llámese Consejos Locales de Educación, la Dirección Regional y el Ministerio de Educación Pública han realizado en procura de la división del circuito 12, aun cuando se constituye como el más numeroso de la Región Brunca con toda la sobrecarga de trabajo que implica para la supervisora y el asistente encargados de la administración y a

## **Análisis de la Gestión Administrativa de la Supervisión Escolar Circuito 12**

sabiendas que se da un desequilibrio en la asignación de labores si se compara el circuito 12 con otros circuitos que se conforman de un número menor , por ejemplo el 13 que cuenta a penas con 8 centros educativos.

La finalidad de este artículo es en primera instancia conocer de cerca la gran labor que realiza la supervisora y el asistente del circuito 12 en la atención de 40 centros educativos con características diversas y realidades complejas, luego dar a conocer las estrategias que implementan para dar a atención de forma eficaz, eficiente y en equidad de condiciones a cada uno de los 40 centros educativos a pesar de todas las adversidades presentes en el día a día. Con la redacción de este proyecto de investigación se pretende visibilizar la realidad que enfrenta la administración del circuito y comenzar a realizar gestiones que concluyan en la división del circuito donde los 21 centros educativos del territorio indígena de Cabagra serían un circuito y los 19 centros educativos del territorio indígena de Salitre constituirían el otro circuito, lo cual generaría más puestos de trabajo y agilizaría la atención más de cerca para cada sector.

### **Conclusiones**

De las respuestas obtenidas por parte de los sujetos participantes se desprende a modo de conclusión los siguientes datos:

Uno de los mayores desafíos que presenta la administración del circuito escolar 12 es el poco tiempo disponible en relación con la sobrecarga de actividades que se deben realizar durante la jornada laboral, entre atención al público, labores de oficina, atención de diferentes reuniones y visitas a los centros educativos, lo cual implica implementar estrategias de atención para cada asunto, de esta manera la distribución del tiempo se vuelve indispensable para poder dar abasto con todas las responsabilidades asignadas.

## **Análisis de la Gestión Administrativa de la Supervisión Escolar Circuito 12**

La supervisora y asistente recurren a estrategias complejas y extremas como lo es tener disponibilidad fuera del horario laboral, hasta altas horas de la noche para poder dar atención a los directores que no tienen cobertura celular ni internet en los centros de trabajo y es hasta por la noche que llegan hasta sus comunidades donde pueden tener conectividad, lo cual deja entrever un enorme compromiso y vocación por parte de ambos funcionarios para con la administración del circuito.

La conformación de diferentes comités para el desarrollo de actividades extramuros calendarizadas si bien es una estrategia que le permite a la supervisora delegar funciones, por otro lado, le genera una actividad más, vigilar que los diferentes comités realicen la labor encomendada, tomando en cuenta que se forman varios comités y todos trabajan a la misma vez.

Llama la atención algunas estrategias implementadas para administrar 40 centros educativos a la vez como atender a los centros educativos de acuerdo a la necesidad que presentan categorizados mediante una escala de colores y según el ingreso de quejas o denuncias por parte de los entes competentes en materia de educación, lo cual resulta ser acertado en vista de que al ser muchos centros educativos en contraste con el poco tiempo laboral disponible y las distancias geográficas de las instituciones respecto a la oficina central permite optimizar recursos, esfuerzos y tiempo ya que esta forma de proceder permite que se supervise los centros educativos que requieren mayor apoyo.

La supervisora cuenta con apoyo por parte de la Dirección Regional y los Consejos Locales de Educación en su quehacer administrativo, esta alianza le ha permitido contar con las herramientas necesarias para llevar a cabo la administración del circuito 12 a pesar de las dificultades y el exceso de trabajo.

## **Referencias bibliográficas**

Estructura compleja del MEP y estilos de gestión limitan cumplimiento efectivo de la reforma curricular (2019). Programa de Estado de la Nación. Obtenido desde <https://estadonacion.or.cr/proyectos-estadonacion/>

Dirección Regional Grande del Téraba (s,f). circuito 12. Obtenido desde <https://sites.google.com/site/dregterraba/circuitos-educativos/circuito-12>

Velásquez, A. (setiembre-diciembre,2007).La organización, el sistema y su dinámica: Una versión desde Niklas Luhmann. *Revista Escuela de Administración de Negocios*,61,129-155. Obtenido desde <https://www.redalyc.org/pdf/206/20611495014.pdf>

Guevara, J. (2018). Clima Organizacional: Nivel de satisfacción y desempeño laboral en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa. (Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar). Obtenido desde <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6169/1/T2597-MIE-Guevara-Clima.pdf>

Guardian, A. (julio-diciembre,2011). ¿Quién es el sujeto en la investigación educativa? *Revista Electrónica Educare*, 2,7-21. Doi:1015359/ree.15-2.1

González Rodríguez, S. S., Viteri Intriago, D. A., Izquierdo Morán, A. M., & Verdezoto Córdova, G. O. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 32-37. Obtenido desde <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-32.pdf>

García, M, Martínez C, Martín, N &Sánchez, L. La entrevista. Metodología de investigación avanzada. Obtenido desde[http://www2.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/f53e86\\_entrevistapdfcopy.pdf](http://www2.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/f53e86_entrevistapdfcopy.pdf)

Chiavenato, I (2007). Administración de recursos humanos. Obtenido desde <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>

**ANEXOS N°1**  
**INSTRUMENTOS**

## **ENTREVISTA N°1 DIRIGIDA A LA SUPERVISORA**

**Introducción:** De manera respetuosa me dirijo a su persona para solicitarle colaboración para contestar la siguiente entrevista, tiene como finalidad recabar información que servirá de insumo para el artículo especializado que estoy realizando llamado: Análisis de la Gestión Administrativa de la Supervisión Escolar del Circuito Indígena 12 de la Dirección Regional Grande del Térraba. Este artículo especializado es para optar por el grado de Maestría Profesional en Administración Educativa. A continuación, se presenta ocho preguntas de respuestas abiertas, las cuales debe leer con atención y contestar lo solicitado. La información suministrada es de carácter confidencial. Muchas gracias por su colaboración.

**Instrucciones:** A continuación, se presenta ocho preguntas con la finalidad de conocer aspectos generales de su desempeño como administradora del circuito escolar 12, se solicita leer con atención cada pregunta y proceder a responder lo solicitado de forma amplia y detallada.

**1-** ¿Cuáles considera usted, son los mayores desafíos en la administración de 40 centros educativos del del circuito escolar 12?

**2-** ¿Cuál de los desafíos mencionados define, desde su perspectiva, como el de mayor urgencia y cuales como los de menor urgencia?

**3-** ¿Qué estrategia o estrategias aplica para administrar 40 instituciones en términos de equidad de condiciones, eficacia y eficiencia?

**4-** ¿De qué forma organiza las visitas a cada uno de los centros educativos, tomando en cuenta particularidades como estado de los caminos, las distancias geográficas y la cantidad de instituciones?

**5-** ¿De qué forma considera usted que ha recibido apoyo por parte del Ministerio de Educación Pública a través de la Regional Grande del Téraba, en el transcurso de su administración, con la particularidad de tener un numeroso grupo a cargo?

**7-** ¿Qué aspectos considera, usted que debe mejorar para ejercer una mejor administración del circuito escolar 12?

**8-** Como supervisora de centros educativos indígenas, a partir de su gestión administrativa ¿Cuál ha sido el mayor logro que ha obtenido y cuál ha sido la situación más difícil que ha enfrentado?

## **ENTREVISTA N°2 DIRIGIDA AL ASISTENTE DE SUPERVISIÓN**

**Introducción:** De manera respetuosa me dirijo a su persona para solicitarle colaboración para contestar la siguiente entrevista, tiene como finalidad recabar información que servirá de insumo para el artículo especializado que estoy realizando llamado: Análisis de la Gestión Administrativa de la Supervisión Escolar del Circuito Indígena 12 de la Dirección Regional Grande del Térraba. Este artículo especializado es para optar por el grado de Maestría Profesional en Administración Educativa. A continuación, se presenta ocho preguntas de respuestas abiertas, las cuales debe leer con atención y contestar lo solicitado. La información suministrada es de carácter confidencial. Muchas gracias por su colaboración.

**Instrucciones:** A continuación, se presenta dos preguntas con la finalidad de conocer aspectos generales de su desempeño como asistente de supervisión del circuito escolar 12, se solicita leer con atención cada pregunta y proceder a responder lo solicitado de forma amplia y detallada.

**1-Como asistente ¿Cuáles considera usted, son los mayores desafíos que implica administrar 40 instituciones educativas a la vez?**

**2- Desde su perspectiva como asistente de supervisión ¿de qué forma se organiza el trabajo para poder llevar a cabo una buena administración circuito 12?**

**ANEXOS N°2**  
**DECLARACIÓN JURADA**

Yo, Yetty Andrea Mayorga Badilla, cédula de identidad 603840385 estudiante de la Universidad Internacional San Isidro Labrador, declaro bajo fe de juramento y consciente de las responsabilidades penales de este acto, que soy la autora intelectual del Artículo Especializado para obtener el grado de Maestría Profesional en Administración Educativa, titulado:

### **Análisis de la Gestión Administrativa de la Supervisión Escolar Circuito 12**

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

Puntarenas, Buenos Aires, Potrero Grande a los 29 días del mes de marzo del año 2021.

  
\_\_\_\_\_  
Yetty Andrea Mayorga Badilla  
603840385