



Buenas prácticas que favorecen el trabajo colaborativo entre la gestión de un centro educativo y los órganos de apoyo

..... Ana Eliette Navarro Monge* & Satya Rosabal Vitoria**

* *Administradora educativa y profesora de educación preescolar, Ministerio de Educación Pública, Costa Rica*
anav.07@hotmail.com

** *Académica del Centro de Investigación y Docencia en Educación, Universidad Nacional, Costa Rica*
satya.rosabal.vitoria@una.cr

Recibido: 28 de agosto del 2018

Corregido: 18 de setiembre del 2018

Aceptado: 08 de octubre del 2018

RESUMEN

El presente artículo refiere a las buenas prácticas de trabajo colaborativo entre la Junta de Educación, el Patronato Escolar y la gestión administrativa de un centro educativo, el cual surge de una investigación realizada en la escuela José Figueres Ferrer ubicada en Sabanilla de Montes de Oca durante el primer semestre del 2018. El objetivo de la investigación, de tipo cualitativa y desarrollada desde un estudio de caso, se orienta al análisis de las prácticas que favorecen el trabajo colaborativo entre la gestión administrativa y los órganos de apoyo.

A partir de los hallazgos y reflexiones del estudio, se genera una serie de buenas prácticas que fortalecen el trabajo en equipo entre los órganos de apoyo y la dirección, las cuales derivan en efectos positivos al centro educativo; siendo, desde un estudio científico, la posibilidad de replicar estas acciones, establecidas como buenas prácticas, en otros centros educativos.

Palabras clave: Educación, gestión administrativa, órganos auxiliares de la educación, trabajo colaborativo, buenas prácticas.

ABSTRACT

Good practice that benefits collaborative work in the management an educational center and its auxiliary organs

This article makes reference to the effective practices of collaborative working amongst the Board of Education, School Board, and the administrators; which result from the research done at the José Figueres Ferrer School, located in Sabanilla de Montes de Oca during the first semester of 2018. The objective of the investigation, of qualitative type and developed from a case study, is oriented from the analysis of practices that favor the collaborative work between the administrators and the other supportive organization.

Through our findings and reflections of the research, a series of good practices are generated to strengthen team effort between the supportive organization and the administrators. As a scientific research, the possibility to replicate these actions, established as good practices, in other schools.

Keywords: Education, administrative management, subsidiary organs, collaborative work, good practice.

INTRODUCCIÓN

El siguiente artículo muestra un análisis de las prácticas del trabajo colaborativo del trinomio formado por la Junta de Educación, el Patronato Escolar y la gestión administrativa del Centro Educativo José Figueres Ferrer, ubicado en Sabanilla de Montes de Oca, el cual ha mantenido características particulares como el desarrollo conjunto y efectivo entre la gestión del centro y los órganos de apoyo, lo cual ha generado efectos positivos en la comunidad educativa en general, lo anterior pese a las diferencias que se suponen en una comunidad educativa tan numerosa como lo es una población de quinientos estudiantes y cerca de cincuenta miembros del personal.

El análisis determina las acciones de la gestión administrativa que favorecen el trabajo colaborativo entre sus órganos de apoyo, al igual que identifica las prácticas de trabajo colaborativo entre la Junta de Educación, el Patronato Escolar y la dirección, así como los resultados tangibles en el centro educativo; a partir de estas acciones se definen cuáles responden a una buena práctica, según el enfoque de la UNESCO.

Los resultados reflejados permiten una evaluación del trabajo colaborativo de estos órganos de apoyo y su relación con la gestión del centro educativo, brindan además un espacio para el análisis de su propia práctica y la posibilidad de transferir las acciones derivadas de esta experiencia a otras organizaciones educativas.

Puesto que a lo largo de la historia se evidencia que en Costa Rica la educación pública tiene un lugar privilegiado, es indispensable responder desde la gestión educativa, con herramientas que permitan maximizar la inversión estatal en materia de educación por el bienestar de la población estudiantil.

Según De la Cruz (2003), desde 1844 la educación formal se contempla como un derecho de la ciudadanía al incluir en la Constitución Política de ese momento un capítulo dedicado a la educación pública. Desde ese momento, el capítulo ha evolucionado hasta leerse en la Constitución Política vigente, en su artículo 78: “la educación preescolar, general básica y diversificada son obligatorias y, en el sistema público, gratuitas y costeadas por la Nación” (Imprenta Nacional, 2015, artículo 78).

Para que el Estado pueda garantizar la cobertura de los centros educativos, delega la gestión administrativa al directivo escolar, en quienes el Ministerio de Educación Pública (MEP) deposita la responsabilidad del establecimiento educativo, además encarga la administración de los recursos en terceros, quienes fungen como intermediarios entre la administración pública y los centros educativos.

Asimismo, los órganos auxiliares o de apoyo, constituyen la base para el funcionamiento de los centros educativos públicos (Imprenta Nacional, 2014, p. 1). Entendiendo así que los órganos auxiliares refieren a las juntas de educación y patronatos escolares.

Es así como, una Junta de Educación, según Decreto Ejecutivo N° 38249-MEP, se describe de la siguiente manera:

[...] organismos auxiliares de la Administración Pública y les corresponde coordinar, con el respectivo director del centro educativo, el desarrollo de los programas, proyectos y servicios de apoyo, de acuerdo con las necesidades y prioridades establecidas en el Plan Anual de Trabajo (PAT) del centro educativo (Imprenta Nacional, 2014, p.3).

Además, “son órganos auxiliares de la Administración Pública y constituyen la base para el funcionamiento de los centros educativos públicos” (Imprenta Nacional, 2014, p.1), es el órgano autorizado a retirar y destinar los giros de dinero que el Estado realiza a los centros educativos.

Por otro lado, los patronatos escolares están regidos por su propio reglamento, el cual brinda la siguiente definición de los mismos:

[...] órganos auxiliares del Ministerio de Educación Pública y les corresponde, en lo esencial, colaborar con las Juntas de Educación en el desarrollo de programas, proyectos y acciones dirigidas al mejoramiento de las condiciones generales del centro educativo y el bienestar de la población estudiantil (Imprenta Nacional, 2013, artículo 1).

Es decir, la gestión administrativa de los centros educativos recibe el apoyo de las juntas de educación, y estas a su vez de los patronatos escolares. Así como las juntas de educación se establecen como el principal nexo entre la escuela y la comunidad; el Patronato Escolar corresponde al vínculo más claro y cercano de la escuela con las familias, de forma que ambas estén representadas.

La legislación descrita en los respectivos reglamentos presenta un marco legal claro, tanto para miembros de la Junta de Educación como para patronatos escolares; sin embargo, se debe recordar que el grado de dificultad para trabajar en estos órganos de apoyo se eleva si se consideran las diferentes personalidades e intereses, un adecuado trabajo colaborativo resalta las características individuales, las complementa con las de los demás, dinamiza la gestión y logra que la eficiencia sea evidente.

Así, el trabajo colaborativo se convierte en una buena opción para el tipo de relación que debe tener la Junta de Educación, el Patronato Escolar y la gestión administrativa. Según Barrera et al. (2010) el trabajo colaborativo “se entiende como un patrón de relación entre diversas personas en una organización en el que prevalece la interacción y el compartir para la consecución de un propósito común” (p.40).

Es decir, el trabajo colaborativo es el producto de una cooperación entre varias partes que comparten un fin común, donde cada una aporta ideas propias de su conocimiento o su campo de acción, para enriquecer y dar respuesta al objetivo que los mantiene unidos.

Parte indispensable del trabajo colaborativo es democratizar la toma de decisiones, Chiavenato (2009), evidencia lo anterior mencionando que “al permitir que las personas se administren democráticamente en equipos organizados que gozan de facultades para tomar decisiones sobre aspectos importantes, las organizaciones crean una poderosa motivación” (p. 264).

Aunado a la motivación, la apertura por parte de la gestión de un centro educativo puede, como lo menciona Álvarez (2004), generar “un sentido de pertenencia o de conciencia de grupo, y éste es un rasgo tan significativo que podría ser lo más definitorio de una comunidad” (p.126). El sentido de pertenencia provoca que las personas estén dispuestas a trabajar por un bien común y garantiza la permanencia del equipo de trabajo.

Por tanto, el trabajo colaborativo en los centros educativos es una necesidad, tanto desde la perspectiva pedagógica como desde la perspectiva organizacional, en donde se exalta la importancia de la resolución de problemas en colectivo.

La construcción del conocimiento a través del trabajo colaborativo supone a su vez nuevas y mejores técnicas para la resolución de problemas habituales, acciones que podrían responder al término buenas prácticas.

La UNESCO, en el marco del Programa Gestión de las Transformaciones Sociales propone que para que una práctica sea catalogada como “buena práctica” debe cumplir con los cuatro rasgos principales: innovación, eficacia, sostenibilidad y transferibilidad.

Según Barrera et al. (2010), innovar constituye la labor por medio de la cual el conocimiento adquiere frescura y utilidad para generar nuevas acciones que a su vez producirán riqueza mediante el valor que otros le atribuyen.

Por otra parte, Gradaille y Caballo (2016) sostienen que la eficacia refiere a la capacidad de lograr efectos con un impacto positivo, tangible, observable y valioso en el ámbito en donde se lleva a cabo la acción. Las mismas autoras señalan que la sostenibilidad hace referencia a aquellas iniciativas que tienen la suficiente estructura tanto material como a nivel organizacional para cumplir con sus objetivos a lo largo del tiempo.

Finalmente, según Fernández (2014) la transferibilidad sugiere que “las buenas prácticas puedan constituirse en un elemento relevante para la mejora de las organizaciones, las experiencias deben compartirse; es decir, deben estar a disposición de la comunidad profesional” (p.98) Por tanto, la práctica debe ser replicable, lo que significa que debe poder aplicarse a otras prácticas similares.

MATERIALES Y MÉTODOS

Los datos que se presentan y se analizan en este artículo fueron tratados por medio del enfoque cualitativo, el cual según Barrantes (2016), refiere que “nace de la interacción social [...] requiere de un profundo entendimiento del comportamiento humano y las razones que lo gobiernan” (p. 95).

Las respuestas a las interrogantes planteadas en el estudio describen hechos humanos propios de la interacción entre varios actores sociales, en este caso las interacciones producto del trabajo colaborativo de Junta de Educación, Patronato Escolar y la gestión educativa del Centro Educativo José Figueres Ferrer.

La investigación que sustenta al presente artículo se realizó desde un estudio de caso, que según Stake (2005, mencionado por Álvarez y San Fabián, 2012) “es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes” (p.2).

En este sentido, y como se mencionó anteriormente, el centro educativo en estudio cuenta con algunas condiciones especiales, relacionadas con el trabajo colaborativo que desarrolla la directora con los órganos de apoyo de la institución.

A su vez, los sujetos informantes que fueron parte de la investigación son todos los miembros de la Junta de Educación, los miembros del Patronato Escolar y la persona encargada de la administración del centro educativo; la población se detalla en la figura 1.

Junta de educación	Patronato escolar	Administración del centro Educativo
• 1 Secretaria	• 1 Presidenta	• 1 Directora
• 1 Tesorera	• 1 Secretaria	
• 2 Vocales	• 1 Tesorera	
• 1 Contador	• 2 Vocales	
• Total: 6 personas	• 2 Representantes docentes	
	• Total: 7 personas	

Figura 1. Sujetos participantes del estudio. Fuente: Elaboración propia. Basada en información suministrada por la Junta de Educación y el Patronato Escolar del Centro Educativo José Figueres Ferrer.

Congruente con el enfoque cualitativo de este estudio, se recurre a la entrevista y la técnica de grupo focal para la recolección de los datos.

La entrevista, dirigida a la directora del centro educativo, es semiestructurada y consta de 18 preguntas, las cuales se centralizan en las acciones en las que incide la gestión administrativa para promover el trabajo colaborativo con los órganos auxiliares.

Además, se proponen dos grupos focales, uno para los miembros de la Junta de Educación y otro para los miembros del Patronato Escolar, dirigidos a conocer la percepción acerca del trabajo colaborativo y de las acciones conjuntas implementadas para lograrlo.

Para el análisis de los datos obtenidos en la aplicación de los instrumentos, se hace uso de la triangulación, en donde se confronta la teoría con los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados; también fue necesario realizar una comparación entre los resultados obtenidos en ambos grupos focales y en la entrevista, lo cual ayudó a darle mayor confiabilidad a los datos producto de los instrumentos.

Finalmente, para determinar si las acciones derivadas del trabajo colaborativo por parte de la gestión administrativa y los órganos de apoyo constituyen una buena práctica, cada una de estas acciones fue filtrada con los cuatro principios propuestos por la UNESCO sobre buenas prácticas.

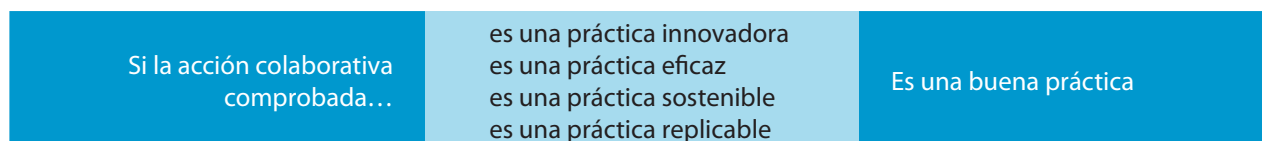


Figura 2. Análisis de las acciones basado en la teoría de las buenas prácticas. Fuente: Elaboración propia. Basado en la teoría de las buenas prácticas (UNESCO, 2010).

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Con el fin de organizar, sintetizar y clasificar la información, se procedió a realizar el análisis y la interpretación de resultados desde categorías y subcategorías derivadas, tanto de los objetivos establecidos, como de patrones de ideas y situaciones recurrentes en los datos obtenidos de la población entrevistada.

TABLA 1
Categorías y subcategorías de análisis

Categoría	Subcategoría
Acciones por parte de la gestión administrativa	
Prácticas de los miembros de la Junta de Educación y el Patronato Escolar	1. Prácticas de los miembros de la Junta de Educación 2. Prácticas de los miembros del Patronato Escolar
Establecer los resultados del trabajo colaborativo entre la gestión administrativa, Junta de Educación y Patronato Escolar	Trabajo colaborativo
Definir las buenas prácticas para el trabajo colaborativo entre la gestión administrativa y los órganos auxiliares de la gestión	Buenas prácticas

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la categorización, se detallan a continuación los principales hallazgos que se desprenden de la investigación realizada con los órganos de apoyo y la gestión del centro educativo en mención.

Acciones por parte de la gestión administrativa

Según los grupos de apoyo y el testimonio de la directora, las acciones más relevantes por parte de la gestión administrativa que favorecen el trabajo colaborativo entre los órganos de apoyo y la gestión del centro son las siguientes:

- Propiciar un clima institucional adecuado.
- Ofrecer confianza y acompañamiento a los miembros de Junta de Educación y Patronato Escolar.
- Brindar espacio físico e insumos materiales

En el caso de la acción *propiciar un clima institucional adecuado*, las personas participantes señalan que es indispensable sentirse cómodas en el ambiente de trabajo, pues esto facilita su quehacer diario; además es necesario que todo el personal docente y administrativo conozca acerca de sus funciones y de su misión dentro de la institución.

Los órganos de apoyo trabajan sin recibir una remuneración, por tanto los incentivos emocionales son una motivación para desarrollar sus labores de una manera más efectiva.

Para obtener un clima organizacional que propicie el trabajo colaborativo y el apoyo entre las partes se necesita un verdadero líder. Según Delgado (2004), "liderar es ir más lejos, es sustentar una dinámica más rica y creadora con la organización y con el grupo. Es implicar, crear colaboración, buscarla satisfacción de los miembros, innovar y mejorar continuamente" (p.195).

En este caso, y según lo que mencionan el grupo de participantes de este estudio, el centro educativo cuenta con una directora que posee muchas características de líder, las cuales permiten generar un buen clima en la escuela y promueve la colaboración entre su equipo.

Por otro lado, en relación con la acción *ofrecer confianza y acompañamiento a los miembros de Junta de Educación y Patronato Escolar*, según lo que indican las personas participantes de los grupos focales, la directora no solo brinda su acompañamiento de forma física en las sesiones, sino que se muestra abierta a las decisiones tomadas por la mayoría desde una participación democrática, en esencia ese acompañamiento derivan en un sentimiento agradable que les motiva a trabajar en pro de la comunidad educativa.

Otro de los aspectos que se destacan de las acciones de la gestión para propiciar un ambiente colaborativo entre los órganos de apoyo, es el *brindarle un espacio físico a cada uno de los grupos de apoyo, así como los insumos materiales necesarios para que su trabajo sea más fácil y eficiente*.

Según los informantes, la gestión brinda a los órganos de apoyo los insumos que necesitan para trabajar, cuentan con un espacio físico y separado para sesionar dentro de la institución, en el cual tienen entrada libre cuando desean. Además, poseen una impresora propia, así como un archivero para custodiar sus documentos y otros recursos necesarios para desempeñarse en sus labores.

Acciones de los miembros de los órganos de apoyo

Se describen a continuación acciones específicas de cada uno de los órganos de apoyo, sin embargo, existen también acciones afines a ambos órganos de apoyo, por tanto se han agrupado en otro apartado.

De igual forma, entre los resultados, emerge un perfil con ciertas características “ideales” de las personas que trabajan para la Junta de Educación y para el Patronato Escolar.

Acciones de los miembros de la Junta de Educación que favorecen el trabajo colaborativo

- Transparencia en el manejo de fondos
- Brindar valor a la experiencia en la toma de decisiones
- Búsqueda de nuevos integrantes

Una de las primeras acciones que se les atribuye a los miembros de la Junta de Educación es el *adecuado manejo de los fondos que ingresan a la escuela a través de los códigos del Ministerio de Educación Pública y de la Municipalidad de Montes de Oca*, en este caso en particular.

Según las personas participantes, la Junta de Educación hace un manejo del dinero de forma transparente y eficaz, siguiendo el debido proceso en aquellas labores que le son pertinentes, tienen sus libros a mano, al día y siempre le dicen al personal docente que son de dominio público, por tanto se considera que la acción favorece el trabajo colaborativo entre los órganos de apoyo y la gestión administrativa.

Otra de las acciones destacadas por parte de la junta es el hecho de que se le *da relevancia a la experiencia* de las personas que han cumplido más años en los cargos, experiencia en vivir distintas formas de realizar las acciones y poder tener un criterio más amplio sobre cuáles han funcionado mejor.

En la Junta de Educación hay dos personas con muchos años de labor, una de ellas cuenta con 18 años y otra con nueve de experiencia en el manejo de asuntos pertinente a la junta; además de otros miembros que recién se incorporan y van aprendiendo el quehacer.

En la siguiente figura (Fig. 3) se evidencia la importancia de la experiencia de las personas que laboran para la junta por parte de sus compañeros de trabajo, la directora de la escuela y los miembros del Patronato Escolar.

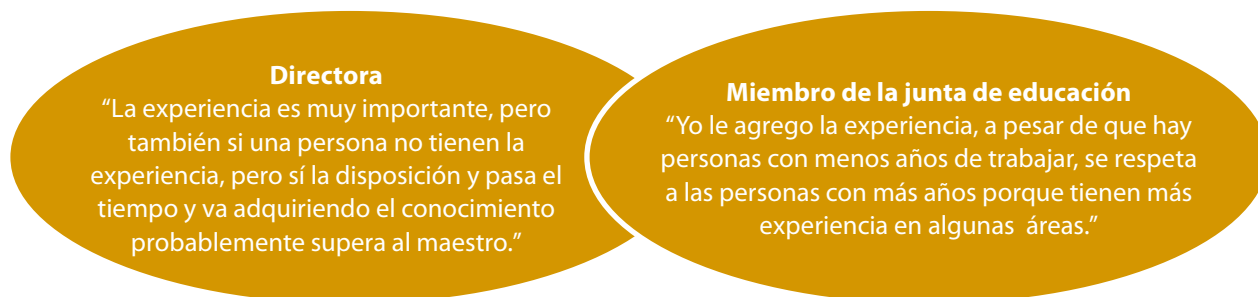


Figura 3. Testimonios sobre el valor que tiene la experiencia de los miembros de junta de educación con más años de labor. Fuente: Elaboración propia, basada en entrevista aplicada a la directora y grupos focales con la Junta de Educación y el Patronato Escolar.

Según Meyer y Schwager (2007, mencionados por Da Luz, 2015), “la experiencia laboral es un criterio de selección que refiere a los conocimientos que una persona adquiere a lo largo del tiempo [...] se asume que cuantos más años de trabajo posee, mayor será la experiencia en dicho cargo” (p. 11). Es decir, se considera que las personas con más años de laborar en una institución tienen mayor capacidad para enfrentar y solucionar algunas situaciones atinentes a su cargo.

Otro de las acciones, es el hecho de que la *Junta de Educación busca personal nuevo que quiera participar del órgano de apoyo*. Afirman que es necesario que otras personas se involucren en su quehacer, pues se debe dejar un legado de cuanto se hace en la escuela.

Mencionan que, incluir en la propuesta personas al azar solo por cumplir un requisito sería una acción imprudente para los intereses de la institución educativa.

Acciones de los miembros de patronato que promueven el trabajo colaborativo

La acción más relevante refiere a la *custodia de los dineros que ingresan por actividades internas*.

Según testimonios los miembros del Patronato Escolar son personas responsables, honradas y con conocimientos para llevar una contabilidad ordenada que les permite confiar en su trabajo y en la custodia de los dineros. Es indispensable recordar que esta es su principal función. No obstante, Barrera et al. (2010) sostienen que “en el mundo de la gestión pública se entiende cada vez más que la cooperación es un requerimiento necesario para la creación de valor” (p.37).

Por lo tanto, se considera la acción como favorecedora del trabajo colaborativo, pues personal de la Junta de Educación y de la gestión administrativa confían en la custodia y el manejo de los dineros por parte del Patronato Escolar en pro de la institución.

Acciones afines a ambos órganos de apoyo que propician el trabajo colaborativo

- Actitud frente al trabajo colaborativo
- Construcción del Plan Anual de Trabajo
- Comunicación y contacto con personal docente y administrativo
- Organización de las actividades internas de forma conjunta
- Apego a la legislación vigente

Las personas participantes aseguran que existe compañerismo entre ellos y un compromiso conjunto que les motiva a perseguir el bien común.

El trabajo colaborativo es vital en las organizaciones, pues toma en cuenta todas las opiniones y percepciones de las personas involucradas para resolver las situaciones que emergen diariamente. El tomar decisiones de forma unilateral podría ser contraproducente para las organizaciones, ya que se deja de lado la posibilidad de participación de todos los miembros, tener criterios más amplios y compartidos minimiza la resistencia de las personas en las disposiciones resultantes.

Perfil personal de los miembros de órganos de apoyo

A pesar de no ser una acción, surge una categoría emergente que parece ser importante para las personas entrevistadas; se trata de un perfil personal que revela habilidades blandas relevantes para pertenecer a un órgano de apoyo de un centro educativo.

<ul style="list-style-type: none">• Disponibilidad• Disposición para el trabajo• Eficiencia• Responsabilidad• Sinceridad• Honestidad• Disposición para el diálogo• Convicción• Organización	<ul style="list-style-type: none">• Compromiso con el centro educativo• Gusto para el trabajo con personas menores de edad• Trabajo en equipo• Tolerancia a las diferencias• Compañerismo• Orden• Liderazgo
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Figura 4. Perfil personal para los miembros de órganos de apoyo escolar. Fuente: Elaboración propia, basada en entrevista aplicada a la directora y grupos focales con Junta de Educación y Patronato Escolar.

Para ser miembro de la Junta de Educación y del Patronato Escolar existen requisitos ya establecidos por los reglamentos que les amparan; sin embargo, son insuficientes si se toma en cuenta que la administración pública confía en las juntas de educación la administración de los recursos financieros que el Estado le proporciona a cada centro educativo.

Por lo tanto, estas habilidades se convierten en un hallazgo relevante que complementa el reglamento de los órganos de apoyo y sirve de referencia para la toma de decisiones de cada centro educativo a la hora del reclutamiento de los colaboradores, resultando en ambientes más colaborativos, armoniosos y eficientes.

Buenas prácticas

Las acciones descritas anteriormente corresponden a la opinión de las personas entrevistadas acerca del trabajo colaborativo entre los órganos de apoyo y la dirección del centro educativo; para que estas acciones se puedan establecer como buenas prácticas, se determinó realizar un análisis desde la teoría de las 'buenas prácticas' de la UNESCO, la cual expone que una buena práctica se puede sistematizar y respaldar si cumple con las siguientes características: ser innovadora, eficaz, sostenible y transferible.

La siguiente tabla resume el análisis, con el fin de determinar las buenas prácticas que favorecen el trabajo colaborativo. La palabra "no" significa que no responde a la característica de "buena práctica" y el "sí" hace referencia a la característica de "buena práctica" según el enfoque utilizado.

TABLA 2
Análisis de las acciones de la gestión administrativa, la Junta de Educación
y el Patronato Escolar en relación con la teoría de buenas prácticas, según la UNESCO

Acción	Innovadora	Eficaz	Sostenible	Transferible
Propiciar un clima institucional adecuado.	no	sí	sí	sí
Ofrecer confianza y acompañamiento a los miembros de Junta de Educación y Patronato Escolar.	no	sí	sí	sí
Brindar espacios físicos e insumos materiales a los órganos de apoyo.	no	sí	sí	sí
Transparencia en el manejo de fondos por parte de las personas miembro de la Junta de Educación.	no	sí	sí	sí
Valorar la experiencia.	no	sí	sí	sí
Buscar nuevos integrantes	sí	sí	sí	sí
Custodiar los dineros que ingresan por actividades internas por parte de las personas miembros del Patronato Escolar.	no	sí	sí	sí
Poseer buena actitud ante al trabajo colaborativo.	sí	sí	sí	sí
Elaborar el Plan Anual Trabajo.	no	sí	sí	sí
Comunicar y contactar con el personal docente y administrativo.	sí	sí	sí	sí
Organizar actividades internas de forma conjuntas.	sí	sí	sí	sí

Fuente: Elaboración propia, basada en la teoría de las buenas prácticas de la UNESCO (2010), y la entrevista a directora y grupos focales a la Junta de Educación y el Patronato Escolar.

A manera de resumen, se han encontrado doce acciones que implementan la gestión administrativa y sus órganos de apoyo en el centro educativo José Figueres Ferrer. De estas acciones, once son valoradas como parte de un trabajo colaborativo; sin embargo, el apego a la legislación vigente tiene un peso importante en el quehacer institucional y un impacto positivo en la comunidad educativa, más no posee condiciones que permita ser catalogada como una acción de trabajo colaborativo.

De las once acciones colaborativas descritas en el cuadro anterior, cuatro constituyen buenas prácticas desde la perspectiva del enfoque de la UNESCO:

- Búsqueda de nuevos integrantes para la Junta de Educación
- Actitud ante el trabajo colaborativo
- Comunicación y contacto directo con el personal docente y administrativo
- Organización de las actividades internas del centro educativo de forma conjunta

En términos generales, las acciones son eficaces, sostenibles y transferibles, sin embargo, la mayoría de ellas no son prácticas innovadoras, sino que constituyen acciones que son parte del compromiso adquirido al asumir el puesto correspondiente, o bien importadas de las teorías que respaldan la gestión; es decir, no constituyen una manera nueva o diferente de desarrollar su labor.

Se agrega además un perfil personal de quienes colaboran con los órganos auxiliares de la gestión, que si bien no es una acción en sí, según su análisis, favorece el trabajo colaborativo y por tanto es un hallazgo relevante.

CONCLUSIONES

Se determina el papel protagónico de la gestión de un centro educativo para promover acciones colaborativas, así el liderazgo propicia un terreno fértil para el trabajo de los grupos de apoyo y las acciones de la directora, en este caso constituyen la garantía del resto de las acciones colaborativas.

Aun así, ninguna de las acciones mencionadas que se derivan de la gestión fue catalogada como buena práctica, pues son acciones inherentes al puesto por parte de la persona que asume la dirección de una institución educativa.

La mayoría de las acciones de trabajo colaborativo que emergen en este estudio son afines a ambos órganos de apoyo, lo cual denota una interiorización de la cultura colaborativa por parte de todo el equipo.

No obstante, el peso que recae en la Junta de Educación, en el desempeño general de una institución educativa, es mayor por cuanto tienen que responder por el dinero del Estado; el protagonismo se refleja también en las acciones del trabajo colaborativo, una de las acciones fue catalogada como buena práctica, la cual hace mención a *cómo renuevan sus participantes*, práctica que se mencionará más adelante.

En total, suman ocho acciones de trabajo colaborativo que implementan los órganos de apoyo, cuatro de ellas son eficientes, sostenibles y transferibles, por tanto, su porcentaje es considerable y su utilidad alta; las otras cuatro son innovadoras, eficientes, sostenibles y transferibles, lo que indica que son prácticas que deberían darse a conocer e implementarse en otros centros educativos, ya que contienen la característica de ser transferible o replicable.

Otro hallazgo significativo, es la relevancia que se le otorga a la legislación vigente, la población participante del estudio; su apego y conocimiento del Reglamento de Juntas de Educación y Juntas Administrativas del MEP, así como al Reglamento del Patronato Escolar del MEP es vital para que las acciones realizadas se presenten dentro del debido proceso y, por tanto, tengan validez dentro de la institución educativa y ante los entes a los que deben rendir cuentas.

Así, la suma del trabajo colaborativo, más el apego a la ley que les ampara, garantiza el éxito del trabajo que se realiza entre la gestión administrativa y los órganos de apoyo.

Otra de las constantes que cobra validez es el perfil personal de aquellas personas que laboran para los órganos auxiliares de la gestión, pues sus características son fundamentales para lograr un efectivo trabajo colaborativo, hallazgo trascendente que emerge del estudio.

Lo anterior refiere a que los requisitos descritos, tanto en el Reglamento de Juntas de Educación y Juntas Administrativas, así como en el Reglamento de Patronatos Escolares, son muy básicos y no reflejan las verdaderas necesidades de los centros educativos, en especial si se espera de ellos que negocien, lideren, tomen algunas decisiones y manejen sumas importantes de dinero a lo largo de su gestión.

Finalmente, de estas acciones que responden a buenas prácticas, se puede concluir que uno de los principales hechos observados es el que la mayoría de las acciones no constituyen una buena práctica, esto debido a que no cumplen con las cuatro características descritas por la UNESCO; siendo la innovación el rasgo de mayor ausentismo en las acciones que implementa la gestión y los órganos auxiliares en torno al trabajo colaborativo, lo cual refleja una constante necesidad en los procesos administrativos de los centros educativos.

No obstante, a pesar de que los resultados no sean tan favorables en cuanto a la definición de buenas prácticas, esto no significa que las aplicadas sean malas prácticas. Por el contrario, las acciones que se desarrollan a lo interno de la escuela, por parte de la gestión de los órganos de apoyo, constituyen prácticas con un impacto positivo, tanto para el estudiantado como para el resto de la comunidad educativa.

A manera de reflexión final, se retoman las acciones de trabajo colaborativo que emergen en el estudio, establecidas como buenas prácticas: *la búsqueda de personal nuevo por parte de participantes de la Junta de Educación, la disposición para un trabajo colaborativo, la comunicación y contacto con el personal docente y la organización de las actividades de forma conjunta.*

Las buenas prácticas, por sus características y beneficios comprobados, merecen especial atención, pues pueden ser perfectamente replicadas en otras instituciones educativas y podrían generar efectos muy positivos, desde la sinergia que surge entre los órganos de apoyo y la dirección, en la comunidad educativa en general.

REFERENCIAS

- Álvarez, C. & San Fabián, J. (2012). La elección del estudio de caso en la investigación educativa. *Revista electrónica Gazeta de antropología*, 28(1), 1-12. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10481/20644>
- Álvarez, J. (2004). Escuela, familia y comunidad educativa. En Pozo, M., Álvarez, J., Luengo, J. & Otero, E. *Teorías e instituciones contemporáneas de educación*, pp. 125-153. Madrid: Biblioteca Nueva. Recuperado de <http://www.ugr.es/~fjjrios/pce/media/2-escuelafamiliacomunidadeducativa.pdf>
- Barrantes, R. (2016) *Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cuantitativo, cualitativo y mixto*. San José: EUNED.
- Barrera, A., Cañas, F., Giménez, D., Graells, J., Lasagna, M., Lorenzo, L., Merino, C., Pérez-Montoro, M., Reig, D., Rosillo, L. & Vélez, G. (2010). *El trabajo colaborativo en la Administración*. Barcelona: Generalitat de Catalunya.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las Organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Da Luz, V. (2015). *La experiencia laboral: ¿Determina para las organizaciones la contratación de jóvenes recién graduados y les acarrea repercusiones?* Trabajo final de graduación para optar por el grado de licenciatura en psicología, Universidad de la República, Montevideo, Uruguay.
- De la Cruz, V. (2003). *La educación y la Cultura Costarricense en el siglo XIX: De las Cortes de Cádiz a las Reformas Educativas*. San José: Editorial Universidad de Costa Rica.
- Delgado, M. (2004). La función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal. *Evsal Revista Electrónica* 22, 193- 211 Recuperado de http://revistas.usal.es/~revistas_trabajo/index.php/0212-5374/article/view/4099/0
- Fernández, M. (2014). Buenas prácticas en gestión educativa: un método eficaz para organizar y aprovechar el conocimiento derivado de la experiencia. *Participación Educativa*. 3(5), segunda época, 92-101.
- Gradaille, R., & Caballo, M. (2016). Las buenas prácticas como recurso para la acción comunitaria: Criterios de identificación y búsqueda. *Revista Electrónica Contextos educativos*, 19, 77-88, Recuperado de <http://dx.doi.org/10.18172/con.2773>
- Imprenta Nacional. (2013). Reglamento General de Patronatos Escolares de Educación. *La Gaceta*. N°35 Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=76588&nValor3=95680&strTipM=TC
- Imprenta Nacional. (2014). Reglamento General de Juntas de Educación y Juntas Administrativas del Ministerio de Educación Pública. *La Gaceta*. N° 52. Recuperado de www.mep.go.cr/sites/default/files/.../130924-reglamento-juntas-consulta-publica.pdf
- Imprenta Nacional. (2015). Constitución Política de la República de Costa Rica. *La Gaceta*. N° 91. Recuperado de <http://www.tse.go.cr/pdf/normativa/constitucion.pdf>
- UNESCO. (2010). *UNEVOC. Sitio Oficial de UNESCO*. Recuperado de <http://www.unevoc.unesco.org>