

## **Análisis de la implementación de la reforma integral a las normas reguladoras de promoción y repitencia en el Colegio Francisca Carrasco en la provincia de Cartago**

Analysis of the constituent reform implementation to the grade passing and grade retention norms at Colegio Francisca Carrasco, Cartago

*Marco Antonio Alvarado Barboza*<sup>1</sup>

Profesor

Ministerio de Educación Pública

Universidad de Costa Rica

Costa Rica

[alvarado1023@gmail.com](mailto:alvarado1023@gmail.com)

Recibido 20 enero 2017 • Aceptado 29 de junio 2017 • Corregido 01 de julio 2017

**Resumen.** En el año 2008 se aprobó una reforma al reglamento de evaluación de los aprendizajes llamada Reforma integral a las normas reguladoras de promoción y repitencia mediante la cual como cambio más significativo se elimina la repitencia por lo que se conoce como adelantamiento y arrastre, proceso mediante el cual los estudiantes repiten solo las materias que no aprobaron y adelantan las materias del nivel superior que si aprobaron. Estos cambios han representado una serie de problemas para la gestión de la educación por lo que se planteó analizar su implementación. La investigación se abordó desde un enfoque cualitativo, analizando la realidad acerca de la gestión de la implementación a la reforma desde las interpretaciones del personal administrativo, los docentes y estudiantes del colegio Francisca Carrasco Jiménez ubicado en la provincia de Cartago en el año 2015, y se compara y analiza desde la perspectiva teórica de diferentes autores que sustentan el objeto de estudio. Una vez realizado el trabajo investigativo se determina que la Reforma trajo muchas problemáticas para las cuales no se estaba preparado en los centros educativos principalmente en la planificación del curso lectivo en cuanto la formulación de horarios, infraestructura y espacios físicos adecuados para albergar a los estudiantes en sus espacios libres durante sus periodos de adelantamiento y arrastre. Muchas de las problemáticas no se pueden cambiar de no ser por un cambio al decreto en el que se establece la reforma, mientras que otros pueden ser cambiados desde la gestión del centro educativo.

**Palabras clave.** Reforma; gestión; deserción

1 Magister en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica (UCR). Licenciado en Docencia con énfasis en Enseñanza de Inglés de la Universidad Estatal a Distancia (UNED). Actualmente, es profesor de la Universidad de Costa Rica y del Ministerio de Educación Pública (MEP).



**Abstract.** In 2008 a reform to the regulations of assessment took place. This reform was called “Reforma Integral a las Normas Reguladoras de Promoción y Repitencia” in which the most significant change was that the repetition of a school year was eliminated. Instead of having a student retaking all the subjects of a course, a student has to retake only the subjects that were not passed, and advance the subjects that were already approved. These changes have produced a series of problems for the management of the education. An analysis of this reform takes place in this research. A qualitative approach was used to analyze the reality of the administration since the implementation of the reform from the interpretations of the administrative personnel, the professors and the students of the Francisca Carrasco Jiménez high school located at Cartago province in 2015. This reality is contrasted with the theory created by different authors who support the object of study. Once the research was done, it was concluded that the reform provoked a lot of troubles because the educational institutions were not prepared for the changes. Some of the main problems were the planning of the course, the schedules, the infrastructure, and the spaces to keep the students who have free lessons among their classes. Most of these problems cannot be changed if there is not a modification of the reform, but some of them can be worked since the direction of the institutions.

**Keywords.** Reform; management; dropping out

## Introducción

La educación se encuentra en constante cambio, por lo que las reformas que se realicen a su sistema deben ser estudiadas continuamente, y así encontrar en la investigación insumos para su desarrollo. En consecuencia con este planteamiento, se pretende analizar la implementación de la “Reforma integral de las normas reguladoras de la promoción y repitencia” dentro del sistema educativo público costarricense, en la gestión institucional del Colegio Francisca Carrasco Jiménez de la Dirección Regional de Educación de la provincia de Cartago, en el Circuito 02, a fin de ofrecer un marco explicativo que facilite a la gestión de la educación su implementación en sana articulación con el mejoramiento de la calidad de la educación.

En Costa Rica, el 10 de noviembre de 2008, el Consejo Superior de Educación (CSE) aprobó una reforma con diferentes modificaciones al Reglamento de Evaluación de los Aprendizajes para que fueran aplicadas, integralmente, a partir del año 2009. Estas modificaciones fueron planteadas para implementar la Reforma a las normas reguladoras de promoción y repitencia, conocida como adelantamiento y arrastre en la educación media y diversificada del sistema educativo costarricense.

La modalidad de adelantamiento y arrastre surgió como una nueva forma de evitar tanta deserción en los centros educativos de secundaria, para lo que se propone, entre otras cosas, que solo se repitan las asignaturas perdidas en el año; que las asignaturas se aprueben con la nota promedio del año (no como ocurría antes que si los estudiantes reprobaban el tercer trimestre perdían todo el año); que la nota de conducta no afecte la promoción académica; que



se puedan presentar pruebas de ampliación hasta en cuatro asignaturas; y que haya medidas de apoyo a los estudiantes rezagados.

Sin embargo, dentro de este proceso de cambio que empezó a regir en el año 2009, se presentaron diferentes confusiones con respecto a cómo ejecutar estas modificaciones. Por esta razón, el ministro de ese periodo y propulsor de la reforma, Garnier (2011), publica un artículo llamado “Consideraciones respecto a las normas reguladoras de la promoción y repitencia dentro del sistema educativo público costarricense”, en el que se realiza un análisis de lo que había ocurrido en los primeros dos años de implementación de la reforma. Garnier (2011) defiende la modificación en el hecho de que disminuye la deserción, la cual es muy cara y a su vez, produce costos sociales en los centros educativos y a la sociedad en general, expresándolo de la siguiente manera:

Es evidente que la repitencia pura y simple es muy cara pues cada estudiante, aunque solo haya perdido esa materia, repite el año completo, incluyendo todas las materias que había aprobado; peor aún: corre el riesgo de perder alguna materia que ya había aprobado, y tendría que volver a repetir el año. Además, tiene un impacto significativo en deserción, lo que en término de sus costos sociales le hace aún más cara, especialmente cuando consideramos el costo de las oportunidades perdidas por la deserción, o sea, el valor agregado que se pierde a lo largo de la vida productiva de los jóvenes que se desertan de la educación. (p. 7)

No obstante, a pesar de que el ministro Garnier (2011) se mostró convencido de que las modificaciones iban a producir resultados totalmente positivos en pro de la educación, existen directores y directoras que, para el año 2011, no estaban convencidos de que las transformaciones en la normativa fueran tan beneficiosas. Incluso, Garnier (2011), tras conversaciones con distintos directores, docentes y personas vinculadas con la educación, enfatiza que se encontraron los siguientes problemas:

Entre los principales problemas identificados destacan las complicaciones administrativas provocadas por la reforma y la carencia de recursos-humanos y tecnológicos- para enfrentarlas de la mejor manera; problemas administrativos en cuanto a la gestión de horarios, también se argumenta que los estudiantes de secundaria no tienen aún la madurez necesaria para este tipo de sistema y que en consecuencia, al quedarles cajones o ratos libres se pierde mucho tiempo o faltan a clases aumentando el ausentismo; otro problema que se ha identificado es que, al encontrarse los y las estudiantes en dos o tres niveles o en distintos grupos, puede perderse el sentido de pertenencia a ‘su grupo’. Finalmente, algunos han argumentado que, a pesar de la reforma, los estudiantes no recuperan las siguientes perdidas y nunca logran ponerse al nivel con su grupo original. (p. 5)

Sin embargo, no todas las opiniones son negativas. Con la propuesta del ex ministro de



educación en mención, se identificaron aspectos positivos con respecto a que la población estudiantil repita el curso lectivo o que pasen al siguiente con un trabajo remedial. Los aspectos positivos de la repitencia son los siguientes:

Si el estudiante pasa al siguiente nivel sin estar listo, no podrá cumplir bien y el problema de aprendizaje va a ser cada vez mayor; y la amenaza de repetir el año es un incentivo importante para que los estudiantes hagan un mayor esfuerzo. (Garnier, 2011, p. 6)

Asimismo, Garnier destacó tres aspectos positivos de que los estudiantes pasen al siguiente curso:

1. Que la repitencia no solo tiene costos muy altos para el estudiante y para la sociedad, sino que no funciona, ya que no mejora el rendimiento posterior de estos estudiantes y, cuando lo hace, el efecto se diluye rápidamente.
2. Además, la repitencia parece ser, de acuerdo con una amplia gama de investigaciones, uno de los principales causantes de la deserción escolar
3. Finalmente, se argumenta que es sano mantener a los estudiantes con sus compañeros de generación, tanto por su autoestima que puede verse afectada negativamente por la repitencia como por razones emocionales de compartir con la gente de su misma edad. (p. 6)

Dada la importancia de la problemática indicada anteriormente, y lo dividido de las opiniones, es preciso analizar, desde la gestión de la educación, a nivel institucional y nacional, el abordaje que se realiza en las instituciones educativas ante esta reforma a las normas reguladoras de promoción y repitencia. Lo anterior, por el impacto que está teniendo en el sistema educativo costarricense y en la sociedad, en general.

La gestión educativa juega un papel fundamental en esta problemática, ya que se encarga de tomar las decisiones para la mejora de la educación. Al director o directora del centro educativo le corresponde gestionar, en forma eficiente, distintos procesos para que el estudiantado reciba la mejor educación posible. Con respecto a la importancia del gestor o gestora en educación, según el Consejo Nacional de Rectores (CONARE, 2011, p. 149) indica que: "El liderazgo del director o directora es indispensable para generar cambios y establecer políticas que permitan la sostenibilidad del proceso, en vista de que un centro educativo exitoso requiere un liderazgo visionario y con un alto sentido de pertenencia." La gestión educativa, por tanto, debe velar porque la implementación de la reforma se aborde de la mejor manera.

Actualmente, las opiniones están divididas; algunas personas consideran que la reforma es buena para tratar de reducir la deserción, mientras que otras personas consideran que no ha logrado lo que pretendía en un principio y, por el contrario, ha provocado descontrol en los centros educativos. Desde el punto de vista de la gestión administrativa, es importante analizar esta nueva reforma, ya que como lo indican Kast y Rosenweig (2000), citados por Garbanzo y



Orozco (2007): "... la función principal de la administración es desarrollar la congruencia entre los diferentes subsistemas y crear un clima que conduzca a la excelencia: efectividad, eficiencia y satisfacción del participante" (p. 97). La Reforma a las normas reguladoras de promoción y repitencia puede ser positiva o negativa, tener ventajas o desventajas y esto debe analizarse desde el punto de vista de la gestión educativa.

Desde la administración de la educación, es fundamental determinar los retos que han enfrentado las personas en el proceso de gestión, al implementar los cambios en la normativa. Además, el hecho de que personas que estén inmersas en el sistema educativo tengan opiniones tan diversas, hace llamativo analizar las ventajas y desventajas de la reforma de las normas reguladoras desde la gestión educativa, a fin de brindar recomendaciones sobre lo que debe mantenerse y lo que debe cambiarse para una mejor calidad de los servicios, según los fines de la educación costarricense y el compromiso de la administración educativa por instrumentalizar y sistematizar procesos exitosos, para que otras organizaciones educativas aprendan de estos.

Después de un periodo de seis años, es enriquecedor analizar esas ventajas y desventajas, tomando en cuenta la parte administrativa y académica, y con ello, contrastar con lo planeado por el en el momento de la implementación de la reforma.

Para ello, el presente estudio establece como objetivo general el analizar la implementación de la Reforma integral a las normas reguladoras de promoción y repitencia, desde la gestión educativa, en el caso específico del centro educativo Francisca Carrasco Jiménez, en la provincia de Cartago. A partir de ese análisis, se pretende identificar las ventajas y desventajas de la reforma integral, determinar los índices de deserción de los periodos comprendidos entre 2005 y 2008, así como de 2012 al 2014; contrastar los índices de deserción de esos periodos e identificar las principales causas de deserción en ese centro educativo.

## Marco teórico

La Reforma integral a las normas reguladoras de promoción y repitencia debe analizarse desde distintos ejes teóricos que permitan fundamentar el proceso que se realiza durante la presente investigación. Así, el marco teórico permite tener una visión más amplia de los contenidos relacionados con el tema en estudio, considerando la perspectiva de la gestión educativa.

### Administración de la educación

La administración educativa es una rama de la educación que busca el mantenimiento, mediante la dirección, de un centro educativo. No es un proceso simple; se requiere de un profesional que brinde un servicio a una comunidad educativa, así como dar respuesta a las demandas de la sociedad. La administración de la educación engloba múltiples acciones en el



área de la educación, las cuales no se limitan a la organización de tiempos, espacios, y recursos; no solo se trata de lineamientos específicos de los estándares a donde esta debe llegar, sino que dentro de la ejecución de la administración de la educación es necesario hacer un planteamiento integral de sus funciones en las organizaciones educativas.

Entre las funciones de un administrador escolar está el proceso de aprendizaje de los y las estudiantes, así como las funciones más administrativas del centro educativo, como la planificación y el manejo de los recursos. En este sentido, García (2002) explica una serie de tareas que poseen los administradores educativos, tales como armonizar los recursos, planificar, dirigir, organizar y controlar todos los procesos que se lleven a cabo en la institución, siendo un líder formal que crea un buen clima institucional. El autor lo expresa de la siguiente manera:

La administración escolar tiene como fin la conducción de los procesos de enseñanza y aprendizaje en la institución, para lo cual debe armonizar una serie de recursos humanos, físicos, y administrativos. Para llevar a cabo la administración de la educación se deben llevar a cabo las fases del proceso administrativo: planificación, organización, dirección, coordinación, control; todo ello alimentado por procesos investigativos y de colaboración entre los actores sociales que conforman la institución. El director es un líder formal u oficial, por lo tanto las acciones, las preocupaciones, los énfasis y orientaciones que proyecta en su labor afectan el clima o ambiente institucional y los procesos de aprendizaje que se llevan a cabo en la escuela. (p. 184)

Como se puede apreciar, el administrar un centro educativo requiere de una serie de fases y procesos que permiten la calidad de la educación. Precisamente, estas funciones y la resolución de problemas deben realizarse de manera eficaz y eficiente, tal y como lo explican Garbanzo y Orozco (2007), al referirse a la administración de la educación para una buena gestión que responda a una política educativa como "... el medio oportuno para posibilitar los cambios requeridos en materia educativa; de lo contrario, se estaría al frente de una gestión en la que subyacen acciones estériles, que no obedecen a ninguna política educativa ni a ningún control" (p. 99).

La administración educativa debe lograr que las acciones se realicen de la mejor manera, mediante una adecuada dirección y control de las acciones realizadas por la comunidad educativa. La eficacia y eficiencia en las acciones permitirá darle respuesta a determinadas problemáticas que se dan en un centro educativo.

### **Gestión de la educación**

La concepción etimológica de la gestión de la educación está relacionada con los conceptos de jefatura, dirección y liderazgo, los cuales juegan un papel determinante en el desarrollo de las organizaciones. Pozner (2000), citado por Vargas (2008, p. 4), explica que la:



“(…) management es un término de origen anglosajón que suele traducirse al castellano como dirección, organización, gerencia”. La gestión educativa tiene que ver con todo el accionar de una organización educativa; implica gestionar una serie de acciones para que esta funcione de la mejor manera. Para Botero (2008, p. 22), la gestión de la educación se refiere a “la capacidad de alcanzar los objetivos de la organización, ejecutando acciones y haciendo uso de recursos, técnicos financieros y especial de los humanos con los que cuenta”.

La gestión educativa podría considerar la evolución de la administración educativa desde una perspectiva postmodernista. Para Correa, Álvarez y Correa (s. f.), la gestión educativa es un nuevo paradigma que se enriquece de los desarrollos teórico-prácticos de los campos del saber, y su objeto de estudio es la organización del trabajo en las instituciones educativas. Las autoras lo expresan así:

(…) es un nuevo paradigma en el cual los principios generales de la administración y la gestión se aplican al campo específico de la educación. Por tanto, la Gestión Educativa se enriquece con los desarrollos teórico- prácticos de estos campos del saber. Hoy se le considera una disciplina aplicada, un campo de acción, cuyo objeto de estudio es la organización del trabajo en instituciones que cumplen una función educativa. (p. 1)

De este modo, se puede afirmar que la gestión educativa no es un concepto antiguo; al contrario, es un concepto nuevo, introducido con el propósito de mejorar la administración de los centros educativos. La gestión de la educación pretende dar un cambio a la dirección y organización del sistema educativo, mediante modificaciones en la concepción de como dirigir las organizaciones. Se ha convertido en la mejor manera de liderar un centro educativo, buscando la formación integral del ciudadano y aplicando una autoridad que permita la participación activa de los miembros de la organización y busque siempre la calidad de la educación.

### **La calidad de la educación**

La calidad de la educación dependerá del concepto que se tenga de calidad, el cual varía de acuerdo con las percepciones que tengan las personas; lo que es calidad para algunos, no lo es para otros. Por esta razón, los órganos que dirigen la educación establecen ciertos criterios para determinar qué es calidad y, de esta manera, alcanzar los fines de la educación establecidos. La calidad de la educación, según Aguerrondo (2007), ha sido vista muy superficialmente y no se ha analizado el concepto con todas las potencialidades que tiene. Esta tiene características en relación con rendimiento académico, eficacia y eficiencia, pero es un concepto tan amplio que abarca, al mismo tiempo, gran cantidad de definiciones.

Aguerrondo (2007) explica que el concepto de calidad de la educación tiene características específicas, ya que es un concepto complejo, social e históricamente determinado, que tiene como objetivo la transformación educativa y se convierte en un patrón de eficiencia de los



servicios.

Sin embargo, existen aspectos que no se pueden desligar con respecto a la calidad de la educación como equidad, aprendizaje significativo, educación para todos, así como el adecuado uso de los recursos. En la conferencia de Jomtien, publicada por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 1990), se introdujo el concepto pensando en que no bastaba con ir a la escuela, sino que se debe buscar la manera de que los y las estudiantes adquirieran conocimientos y competencias realmente útiles.

En el caso de Costa Rica, el concepto de calidad está inmerso dentro de la política educativa. En el país se trabaja con una política de estado realizada por el Consejo Superior de Educación, durante el mandato del Ministro Garnier, en el periodo de gobierno comprendido entre 2006 y 2010, llamado el Centro Educativo de Calidad como Eje de la Educación Costarricense. La política buscó trascender la visión político-burocrática de la gestión educativa y el excesivo e inútil control ejercido por ciertos mandos medios que, en muchas ocasiones, han afectado la creatividad, la participación y la iniciativa de los centros educativos y de sus comunidades.

### **La promoción, repitencia y deserción en la educación**

La promoción, la deserción y la repitencia se han convertido en los problemas quizás más graves de la educación costarricense. El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) realizó un estudio, en el año 2007, en el que analizó la problemática.

En este estudio, el MIDEPLAN (2007) indicó que los fenómenos de la deserción y la repitencia son multicausales, explicando que entre las principales causas se encuentran aspectos de orden económico, social, cultural y los inherentes al propio sistema educativo. Los aspectos relacionados al sistema se encuentran asociados con la formulación de los planes de estudio, su pertinencia, métodos de evaluación, sistemas de apoyo didáctico y pedagógico, capacitación docente y acceso a una adecuada infraestructura.

Igualmente, de acuerdo con el MIDEPLAN (2007), el comportamiento de la deserción intra-anual a nivel global, incluyendo todos los ciclos educativos de la educación regular en el 2006, alcanzó un 7,2%, cifra que en ese momento rompía la tendencia histórica a lo largo de los últimos 25 años.

Si se comparaba la educación en primaria y secundaria, la enseñanza secundaria registraba las tasas de deserción más elevadas de todo el sistema educativo, los cuales superaban el promedio nacional. Realizando un análisis por modalidades, el MIDEPLAN (2007) indicó que los colegios nocturnos son los que muestran una mayor deserción, seguidos por los colegios técnicos diurnos.

En cuanto a la repitencia, la situación era similar. En el estudio se mostró que en el año 2006, la tasa de repitencia evidenciaba una situación más crítica a nivel de la enseñanza



DOI:

URL: <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu>

secundaria, que registró a escala nacional, una tasa del 11,4%, con un crecimiento de 2,6 puntos porcentuales con respecto a la repitencia registrada en el año 2000. La educación primaria por su parte, mostraba una situación más favorable en términos de repitencia, la cual disminuyó gradualmente desde el año 2000. Los niveles de primer grado en primaria y de séptimo año en secundaria, fueron los niveles con mayor repitencia.

Después del informe del MIDEPLAN (2007), en el año 2008, el Ministro de Educación Pública, Garnier, como presidente del Consejo Superior de Educación, realizó la "Reforma a las normas reguladoras de promoción y repitencia", en la que estableció cambios para disminuir los índices de repitencia y deserción en el sistema educativo costarricense.

### ***Promoción***

La promoción educativa es uno de los puntos que se desea mejorar con la implementación de la Reforma integral a las normas reguladoras de promoción y repitencia. De acuerdo con De la Orden (1996), la promoción educativa está ligada a la necesidad del sistema educativo de graduar en la escuela y la forma de agrupar a los estudiantes en grupos homogéneos. El autor lo explica de la siguiente manera:

La promoción es un concepto y una técnica íntimamente ligados a la graduación de la enseñanza y a la homogeneización de los grupos de escolares. La no promoción es el único medio de agrupar a los alumnos en niveles de instrucción y mantener la graduación de la escuela. Si queremos «auténtica» graduación y homogeneidad de los grupos, hemos necesariamente de promocionar solamente a los escolares que alcancen un determinado nivel. (p. 1)

Esta visión crítica la idea de que todos deban promocionar si no se ha alcanzado determinado nivel; aspecto común en las propuestas que están en contra de la Reforma integral a las normas reguladoras de promoción y repitencia.

### ***Repitencia***

La repitencia escolar es común en todos los centros educativos del país, cuando un estudiante no alcanza la nota mínima en una asignatura. Villalonga (2011) indica que la repitencia se entiende como el hecho mediante el cual la persona se ve obligada a cursar más de una vez un grado, en uno de los niveles educativos; si no obtiene la nota mínima en una materia, deberá repetir todos los contenidos abordados durante el curso lectivo. La repitencia escolar es un indicador de pérdida, ya que se hace una inversión importante por estudiante cada año lectivo y si repite el grado, la inversión se convierte en improductiva para las familias.

Las estadísticas muestran que la repitencia y, consecuentemente la deserción, se han convertido en grandes problemáticas dentro de la educación costarricense. La repitencia



escolar es multicausal, pero es en sí misma una de las causas que favorece la deserción de la población estudiantil del sistema educativo costarricense. De lo anterior, Moreno y Moreno (2005) mencionan que la deserción escolar es el último eslabón en la cadena del fracaso escolar. Antes de desertar, la persona probablemente repita algún nivel, con lo que prolongue su trayecto escolar, baje su autoestima y comience a perder la esperanza en el sistema educativo.

Las consecuencias de la repitencia son muchas, principalmente la baja autoestima de los y las estudiantes, así como la deserción. Sin embargo, para tener una perspectiva holística de la problemática, es importante buscar las causas o factores que provocan la repitencia. Al respecto, Villalonga (2011) establece algunas causas generales que pueden incidir en este fenómeno que preocupa las autoridades educativas. Las causas obedecen a múltiples factores, como la arbitrariedad de los docentes a la hora de evaluar, la inadaptación escolar, la inadecuada estructura educativa de programas, de medios pedagógicos y del sistema educativo, distanciamiento entre los contenidos educacionales y los intereses de la población estudiantil, así como las dificultades de la persona en su medio sociocultural.

### *Deserción*

Considerado uno de los problemas más graves de la educación actual y que provoca más daños a largo plazo en la sociedad, la deserción estudiantil, de acuerdo con Díaz (2007), citado por Dzay y Narvaez (2012, p. 26), se define como “el abandono voluntario que puede ser explicado por diferentes categorías de variables: socioeconómicas, individuales, institucionales y académicas”. Este abandono por la causa que sea, es una problemática grave del sistema educativo costarricense en la actualidad.

Al igual que la repitencia, la deserción es multicausal; por lo tanto, no se puede generalizar o afirmar que existe una sola causa que provoque el fenómeno. Sin embargo, según Vélez (1992), citado por Arroyo (2007), la deserción obedece a diferentes causas como la condición socioeconómica del hogar, la escolaridad de los padres, el hacinamiento familiar, la procedencia de hogares unilaterales y la edad de ingreso, entre otros. Igualmente, la permanencia de las personas adolescentes depende, en gran medida, de los controles educativos con los que cuentan las instituciones y la flexibilidad del servicio que se les ofrece.

Diferentes autores enfatizan en la necesidad de trabajar la deserción desde la gestión educativa y en especial, desde las políticas educativas. Una de las causas principales de la deserción es el rendimiento escolar. Algunos estudiantes no tienen aptitudes para el aprendizaje y el sistema educativo no se adecúa a sus necesidades, lo que provoca que bajen su rendimiento y prefieran desertar del sistema al sentirse faltos de éxito. Al respecto, D'Antonie (2005) atribuye la deserción escolar no sólo a factores económicos sino, en su mayor parte, a la falta de aptitudes de la población estudiantil para el aprendizaje y a la incapacidad del sistema de enseñanza en motivar la asistencia a clases. En este punto interviene la gestión educativa, así como las



metodologías utilizadas por los docentes

La deserción debe visualizarse holísticamente para entender las consecuencias que provoca a mediano y largo plazo en el estudiante desertor. Las personas tienen dificultades para insertarse en el campo laboral, además que los puestos de trabajo a los que pueden acceder podrían ser inestables y con poco nivel de retribución, lo que genera una exclusión económica y social. A su vez, la no inserción al mercado laboral puede llevar a la delincuencia. Con respecto a las consecuencias sociales que puede producir la deserción, Suárez et al. (2011) menciona que las personas adolescentes son sujetos potenciales a participar o verse involucradas en problemáticas sociales complejas, como la delincuencia y drogadicción, agravando su situación de exclusión social, disminuyendo así las oportunidades laborales para una mejor calidad de vida.

### *Políticas y reformas educativas en Costa Rica*

Antes de presentar las reformas educativas que se han dado en Costa Rica, se necesita entender qué es una reforma. De acuerdo con Zaccagnini (2004), citado por Guzmán (2005), una reforma educativa es cuando se da un cambio en el diseño curricular, que pretende elevar la calidad general de la enseñanza y ajustar la formación educativa a las demandas del mercado laboral, mediante la transformación de las culturas institucionales de las escuelas; el autor lo expresa de la siguiente manera:

(...) cuando se cambia el diseño curricular y los consecuentes planes de estudio; cuando se pretende modernizar al sistema en su conjunto, imprimiéndole una dinámica más ágil y efectiva al funcionamiento institucional, al descentralizar la burocracia central; cuando se pretende elevar la calidad general de la enseñanza, en aras de mejorar el rendimiento académico de los alumnos y disminuir el fracaso escolar; cuando se pretende adecuar y ajustar la formación educativa a las demandas del mercado laboral; cuando se quiere introducir cambios en los estilos pedagógicos de los docentes; cuando se busca transformar las culturas institucionales de las escuelas; cuando se busca mejorar los criterios de organización y gestión institucional de las escuelas, etc. (p. 1)

Según lo anterior, las reformas se dan con la idea de mejorar la educación de una u otra manera, y enfocadas en diferentes aspectos como el mercado laboral, la labor docente, o la organización de las instituciones.

En Costa Rica, desde que se creó la educación formal, se han presentado diferentes reformas y políticas educativas que han guiado y tratado de mejorar el sistema educativo costarricense y se han adecuado a las circunstancias de la época. En 1957, se creó la Ley Fundamental de Educación; en 1971, se creó un Plan Nacional de Desarrollo Educativo; a principios de los años noventa, se creó una nueva política curricular. Sin embargo, en los últimos 20 años se han



implementado dos políticas educativas: *La política educativa hacia el Siglo XXI* y *La calidad de la educación como eje de la educación costarricense*.

La primera, vino a preparar a las futuras generaciones para los nuevos retos que se mostraban en el sistema educativo costarricense. Ramírez, González, Altamirano y López (1997) describen esta política educativa como aquella que pretendía cerrar la brecha de calidad de educación entre los estudiantes de zonas urbanas y rurales, entre los que asisten a educación pública y privada, y que buscaba elevar la competitividad y eficacia del país, mediante la adecuada formación del recurso humano. Los autores lo explican de la siguiente manera:

La política educativa hacia el Siglo XXI pretende restituir a la educación su rol en la movilidad social, mediante el cierre de brechas entre la calidad de la educación que reciben los estudiantes de áreas urbanas y las rurales, entre los que asisten a instituciones educativas de las áreas urbanas marginales y a las no marginales y entre los que asisten a instituciones de educación pública y los que asisten a instituciones de educación privada. Como contribución al desarrollo sostenible de la nación, se plantea coadyuvar en la formación de los recursos humanos a efectos de elevar la competitividad y la eficiencia del país, posibilitando así su inserción exitosa en el mercado internacional. (p. 8)

Esta política pretendía formar un ciudadano que estuviera preparado para un nuevo mercado laboral más exigente y más competitivo. Las brechas entre lo urbano y lo rural si disminuyeron, pero la educación pública y privada mantienen una diferencia, principalmente en el uso del segundo idioma. Esta política estuvo catorce años vigente en el sistema educativo costarricense, hasta que en el año 2008, aparece el Centro educativo de calidad como eje de la educación costarricense.

Esta nueva política, como se mencionó anteriormente, se enfoca en buscar la calidad de la educación en diferentes áreas. La política está aún vigente, ya que desde sus inicios se indicó que no se iban a lograr centros educativos de calidad en un corto plazo. Sin embargo, el Consejo Superior de Educación (2008), indicó que cuando los estudiantes asistan por gusto a estudiar, logren un buen rendimiento en los objetivos de aprendizaje y puedan asumir los retos del mercado laboral, de manera que la sociedad se sienta orgullosa del sistema educativo costarricense, se habrá alcanzado lo propuesto. Esto lo explican de la siguiente manera:

Tendremos centros educativos de calidad cuando los y las estudiantes asistan, en ellos, a una cita educativa agradable, atractiva, significativa para sus vidas, cuando el aprendizaje que ahí se ofrece sea una aventura, un reto, que representa una oportunidad de crecimiento para ellos y para sus compañeros y compañeras. Tendremos centros educativos de calidad cuando, por lo anterior, los niños, las niñas y jóvenes estudiantes logren, como fruto de su esfuerzo, un buen rendimiento en los objetivos de aprendizaje. Tendremos centros educativos de calidad cuando la sociedad costarricense se sienta orgullosa del nivel educativo de sus jóvenes y éstos puedan asumir los retos que les presenta la vida laboral.



(p. 10)

Esta política ha ido acompañada de grandes cambios y se ha mantenido a pesar del cambio de gobierno, incluyendo el Ministro de Educación en el año 2014.

### Reforma integral a las normas de promoción y repitencia

Dentro de la Reforma integral a las normas reguladoras de promoción y repitencia se establecen nuevos criterios para estudiantes, en cuanto a su adelantamiento o arrastre de materias, así como funciones para el personal docentes y la dirección del centro educativo.

En ese sentido, esta reforma realiza una modificación al Reglamento de Evaluación de los Aprendizajes del Ministerio de Educación Pública, mediante el decreto N°34886-MEP, del 10 de noviembre de 2008. Algunas de las reformas hechas a las normas reguladoras de la promoción y repitencia dentro del sistema educativo público costarricense, de acuerdo con MEP (2011) están las siguientes:

**Tabla 1**  
**Comparación del Reglamento de Evaluación de los Aprendizajes antes y después de la reforma**

Las antiguas normas	Política vigente
<p><b>Si pierde una, pierde todas</b></p> <p>Esta regla de repitencia absoluta era particularmente dañina. Un estudiante que perdiera más de tres materias, automáticamente debía repetir todo el curso anterior.</p>	<p><b>Solamente se repiten las asignaturas perdidas</b></p> <p>En consecuencia, quienes reprueben materias de determinado año o nivel deberán matricularlas y repetirlas al año siguiente, de manera que puedan completar el nivel que todavía tienen incompleto. Lo primero es aprobar aquellas asignaturas que se tienen pendientes y que se deben repetir.</p>
<p><b>Si pierde el último trimestre, pierde el año</b></p> <p>Exigía no solo que el estudiante obtuviera la nota promedio de 65 o 70, según el ciclo que estudiara, sino que exigía que también tuviera esa nota de 65 o 70 en el último trimestre del año o nivel que cursaba.</p>	<p><b>Cada asignatura se aprueba con la nota promedio del año</b></p> <p>La reforma eliminó la vieja norma que exigía que – para aprobar una asignatura- el estudiante no solo tuviera un promedio anual adecuado, sino que aprobara también su nota específica del tercer trimestre. Con la nueva disposición, cada asignatura se aprueba con la nota promedio del año.</p>
<p><b>Si se queda en conducta, lo dejamos también en otras asignaturas</b></p> <p>Finalmente, la última regla aumenta de forma innecesaria y absurda la repitencia era la incorrecta combinación de las reglas de valuación de la conducta con las de los aprendizajes académicos y, en partículas, la costumbre de aplicar “castigos” al aprendizaje académico como resultado de faltas en el campo de la conducta.</p>	<p><b>La nota en conducta es fundamental, pero no afecta la promoción académica</b></p> <p>El objetivo es poner especial atención a la formación ética y a las normas de convivencia que deben aprender a respetar los estudiantes, pero sin utilizar la nota de conducta para afectar la evaluación de los aprendizajes académicos, ya que en tal caso se comete un doble error educativo: se distorsiona indebidamente la evaluación académica y se brindan una errónea lección de ética.</p>



**Se puede presentar pruebas de ampliación en tres materias**

**Se pueden presentar pruebas de ampliación hasta en cuatro materias**

De acuerdo con la reforma, los estudiantes que hayan sido aplazados en algunas asignaturas tendrán derechos a presentar pruebas de ampliación hasta en cuatro de ellas, según su elección. Es importante recordar que como requisito para realizar la prueba de aplazados el estudiante, debe haber asistido regularmente al menos, al 80% del total de las lecciones impartidas durante al año.

**Planes remediales**

**Medidas de apoyo a los estudiantes repitentes y rezagados**

Requiere de medidas de apoyo específicas para aquellos estudiantes que van rezagados y, en particular, aquellos que están repitiendo algunas asignaturas. Este es uno de los aspectos de la reforma en que menos se ha avanzado y uno de los principales retos.

---

**Nota:** Tomado de Aguilera et al. (2013), con base en la Reforma integral a las normas de promoción y repitencia del MEP (2011).

## Metodología

La investigación se aborda desde un enfoque cualitativo, dado que se analiza la realidad acerca de la gestión para la implementación de la Reforma integral a las normas reguladoras de promoción y repitencia, desde las interpretaciones de los participantes, las cuales se comparan y fundamentan considerando la perspectiva teórica de diferentes autores; es decir, se desarrollan descripciones detalladas del objeto de estudio contrastando la teoría con lo expresado por los participantes.

En este caso, esta comparación de la comunidad educativa en relación con los cambios que ha generado la reforma, permite lo que Hernández, Fernández y Baptista (2010) describen como un proceso de indagación flexible, cuyo propósito es reconstruir la realidad como la observan los actores inmersos en el objeto de estudio. Este proceso es considerado holístico porque estudia la realidad como un todo, sin reducirlo al estudio de cada sujeto por separado. En el caso de la presente investigación, se reconstruye la realidad acerca de la Reforma integral a las normas reguladoras de promoción y repitencia, desde la perspectiva de los participantes, analizando las ventajas y desventajas que representa su aplicación.

Con respecto al diseño de investigación realizado, se llevó a cabo un estudio de casos. Para Yin (1989), citado por Barrio et al. (s. f.), este consiste en una descripción y análisis detallados de unidades sociales o entidades educativas únicas; para Stake (1998), citado también por Barrio et al. (s. f.), es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias concretas.

En la presente investigación, se realiza esa descripción y análisis detallado de la



implementación de la Reforma, tomando como caso particular el Colegio Francisca Carrasco Jiménez, perteneciente al circuito 02 de la Dirección Regional de Educación de Cartago. Entre los participantes en el estudio se encuentran: personal administrativo (director del centro educativo, subdirectora y dos auxiliares administrativos); personal docente (9 profesores propuestos por la subdirectora del colegio, al solicitarle docentes que tuvieran experiencia con la reforma y que hayan tenido o tengan, entre sus grupos, alumnos dentro de la modalidad de “adelantamiento y arrastre”); 10 estudiantes de distintos niveles que forman parte de esta modalidad. Los sujetos informantes han sido seleccionados por la necesidad de comparar la realidad que enfrentan los diferentes participantes involucrados en la implementación de esta reforma.

Para la recolección de la información, se aplicó al director y subdirectora del centro educativo, una entrevista semiestructurada, la cual “(...) se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas)” (Hernández et al., 2010, p. 418). La entrevista semiestructurada aplicada consta de cinco partes: a) información general del entrevistado; b) beneficios o perjuicios en el campo de la gestión con respecto a la Reforma en estudio; c) beneficios o perjuicios asociados al proceso educativo; d) beneficios o perjuicios asociados al estudiantado; e) causas asociadas a la deserción del centro educativo.

Con el estudiantado y el personal docente se utilizó el grupo de enfoque, mismo que se considera una especie de entrevista a un grupo pequeño o mediano, en el que se conversa en torno a uno o varios temas de una manera informal. Las preguntas seleccionadas responden a los objetivos propuestos, a conceptos teóricos claves dentro de la investigación y a criterios claves que se necesitan analizar mediante el grupo focal.

## **Sistematización y análisis de la información**

A continuación, se presenta y analiza la información suministrada por los participantes en el estudio, a fin de responder a los objetivos planteados en esta investigación.

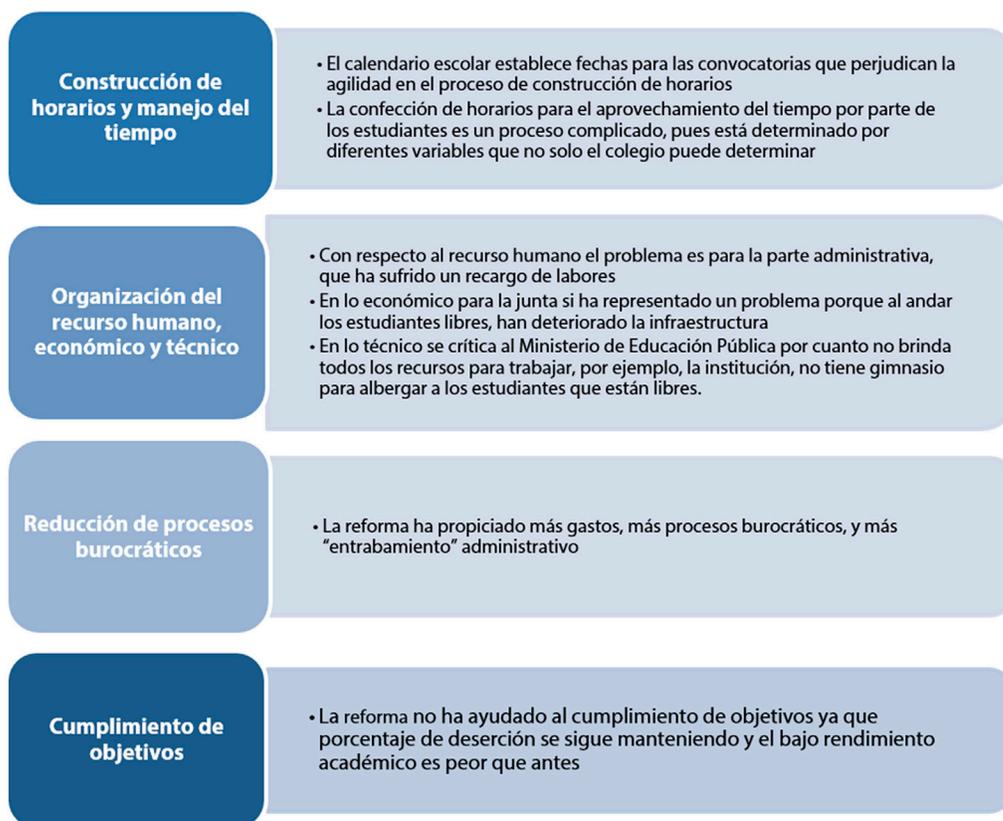
### **Ventajas y desventajas de la Reforma integral a las normas reguladoras de promoción y repitencia**

#### ***Beneficios o perjuicios en el campo de la gestión respecto a la Reforma integral a las Normas Reguladoras de Promoción y Repitencia***

De acuerdo con lo planteado en los objetivos del estudio, se le consulta a la población en estudio sobre los beneficios o perjuicios en el campo de la gestión de la educación con respecto a la implementación de la reforma. Según los indicadores de la categoría del análisis,



las siguientes respuestas se muestran como las más mencionadas por los participantes (Ver figura 1).



**Nota:** Elaboración propia sustentada en entrevistas realizadas a personal administrativo, Colegio Francisca Carrasco, 2015.

**Figura 1.** Opinión de parte de la dirección, subdirección y auxiliares con respecto a los beneficios y perjuicios relacionados con la implementación de la reforma integral a las normas reguladoras de promoción y repitencia

Uno de los problemas más destacados dentro de la gestión fue la construcción de horarios y el manejo del tiempo por parte de los estudiantes. Este proceso es verdaderamente complicado, pues además de tomar en consideración todas las variables para que los estudiantes puedan asistir a sus respectivos grupos en ambos niveles, se deben propiciar espacios para que aprovechen el tiempo en sus ratos libres, situación que, de acuerdo con el criterio de los participantes, no cuentan con los recursos. En caso de tener un espacio, por ejemplo tecnológico,

se podrían buscar soluciones dinámicas y llamativas para los estudiantes que tienen espacios libres, evitando que hagan escándalos o dañen la planta física.

No obstante, se debe tener claro que la reforma explica que el adelantamiento y arrastre de las materias de los estudiantes dependerá de la situación del colegio. El MEP (2011) lo explica de la siguiente manera:

La reforma también permite que aquellos estudiantes que deben repetir asignaturas de determinado nivel tengan la oportunidad de matricular asignaturas de niveles superiores, siempre que no tengan como requisito alguna de las que se está repitiendo, y que no presenten choques de horario con las materias a repetir, las cuales tendrán prioridad absoluta. Para todos los efectos, los estudiantes repitentes seguirán matriculados en el año o nivel en el que todavía deban alguna asignatura, y así constará en su matrícula y en su expediente. (p. 7)

El problema de los horarios se debe resolver desde la gestión directiva, tomando en cuenta las circunstancias específicas del colegio con respecto a capacidad horaria y de infraestructura.

Otro aspecto que fue analizado desde la gestión fue el uso de los recursos. Para poder implementar la reforma de la mejor manera, hay que hacer un buen uso de del recurso humano, económico y técnico. Al haber cambios, debe existir una reorganización de los recursos que se han utilizado y como se deberán utilizar. Justamente, Garbanzo y Orozco (2007), al referirse a la administración de la educación para una buena gestión que responda a una política educativa, indican lo siguiente:

La administración de la educación eficaz y eficiente es el medio oportuno para posibilitar los cambios requeridos en materia educativa; de lo contrario, se estaría al frente de una gestión en la que subyacen acciones estériles, que no obedecen a ninguna política educativa ni a ningún control. (p.99)

Los participantes concuerdan en que la reforma ha afectado en cuanto al aumento de labores del personal administrativo de la institución, provocando que los funcionarios no desempeñen otras labores en las cuales serían más útiles. Desde la gestión educativa, este aspecto representa una traba para la organización de tareas, pero al mismo tiempo representa una oportunidad para diseñar nuevo modelo organizacional donde se especifiquen las labores de cada funcionario.

En cuanto al recurso económico, la gestión educativa debe buscar los medios para obtener presupuesto para la construcción de zonas de esparcimiento para los periodos libres de los estudiantes, aunque no sea una necesidad inmediata; es un proyecto que puede dar solución, además de ofrecer un nuevo servicio. Igualmente, debe trabajar en conjunto con los grupos de apoyo para el adecuado mantenimiento y mejora de la planta física.

Con respecto a los recursos técnicos, para la administración de la educación éste puede



ser un proyecto a mediano plazo del que puedan disponer los estudiantes. García (2002, p.184) explica que este tipo de situaciones deben ser resueltas desde la administración, al afirmar que el gestor del centro educativo: debe "(...) armonizar una serie de recursos humanos, físicos, y administrativos. Para llevar a cabo la administración de la educación se deben llevar a cabo las fases del proceso administrativo: planificación, organización, dirección, coordinación, control".

En relación con el manejo de recurso humano, económico y técnico, es importante tener una planificación seria y estructurada, que prevea las necesidades que tiene el centro para acatar la reforma. Asimismo, se debe gestionar la obtención de recursos que satisfagan las necesidades de los estudiantes. Al respecto, Fayol, citado por Lépiz (2003), sostiene que planificar se trata de prever situaciones dentro de una perspectiva espacio temporal caracterizada por plazos, lo que permite anticiparse a las posibilidades, que, si bien todas no son previsibles, sí pueden contenerse para que no se agraven.

Igualmente, dentro de la administración se debe tener una organización bien estructurada para que los recursos se utilicen de la mejor manera posible. Para Chiavenato (2006), organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución de los objetivos, por lo que la búsqueda de recursos y espacios para mantener a la población estudiantil ocupada dentro de la institución en el tiempo libre, es un aspecto sobresaliente en la experiencia de la persona gestora.

Otro aspecto mencionado con respecto a la reforma es la reducción de procesos burocráticos, de manera que el servicio que ofrezca el centro educativo sea más ágil, efectivo y moderno. Al respecto, Zaccagnini (2004), citado por Guzmán (2005, p.1), indica que una reforma educativa es "(...) cuando se cambia el diseño curricular y los consecuentes planes de estudio; cuando se pretende modernizar al sistema en su conjunto, imprimiéndole una dinámica más ágil y efectiva al funcionamiento institucional, al descentralizar la burocracia central". Al respecto, desde la administración del centro educativo se indica que, por el contrario, la reforma ha propiciado más gastos, más procesos burocráticos y más "entramamiento" administrativo.

Para la administración educativa este tema se vuelve un problema, pues es una normativa que debe aplicarse a pesar de que los procesos se tornen más largos. La problemática se da con respecto a la calidad de la educación que se ofrece, tal y como lo indica Aguerrondo (2007), quien indica que cuando se habla de calidad se habla de la eficiencia del servicio como un norte para orientar la dirección de las decisiones; para ajustar y reajustar procesos. La administración debe buscar que los procesos sean eficientes, tomando en cuenta los procesos extras que la implementación de la reforma requiere.

Otro punto importante de analizar es como ha ayudado la implementación de las normas reguladoras de promoción y repitencia al cumplimiento de objetivos de aprendizaje que se plantean los centros educativos desde la gestión educativa. La implementación debería reducir los índices de problemas como la deserción y la repitencia, aumentar los índices de promoción,



además de mejorar la calidad de educación. Precisamente, el MEP (2011) menciona que uno de los principales objetivos educativos del sistema educativo costarricense debe ser: “definir criterios de evaluación, promoción y repitencia que mejor contribuyan para alcanzar los objetivos de aprendizaje de todos y todas las estudiantes” (p. 3). Desde la gestión educativa ésta situación supone una problemática, ya que no se está alcanzando el ideal de calidad de educación que se pretende con bajas tasas de deserción y altos índices de promoción. La administración del centro debe buscar formas de retener a los estudiantes y brindarles el apoyo para evitar el fracaso escolar.

### ***Beneficios o perjuicios asociados al proceso educativo y al estudiantado***

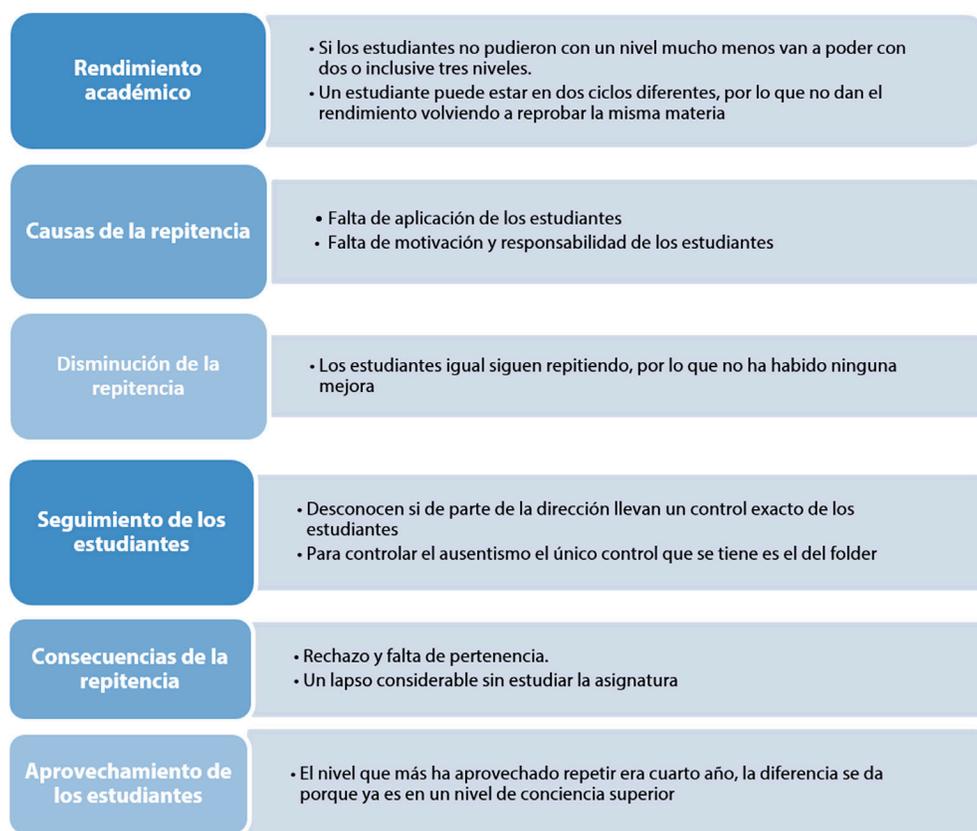
Existen beneficios o perjuicios asociados al proceso educativo y al estudiantado, en los que intervienen otros participantes como los docentes y estudiantes. A continuación, se presenta la opinión de los participantes del área administrativa con respecto a indicadores relacionados con el proceso educativo y el estudiantado (Figura 2).

<b>Rendimiento académico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No ha habido mejora</li> </ul>
<b>Causas de la repitencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La crisis económica que viven las familias</li> <li>• Desintegración familiar</li> <li>• Desinterés del estudiante al no tener expectativas futuristas</li> <li>• Desequilibrio en el trabajo en equipo entre docentes, centro educativo, estudiantes y padres de familia</li> <li>• Falta de formación de hábitos en el hogar</li> </ul>
<b>Disminución de la repitencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los estudiantes igual siguen repitiendo, por lo que no ha habido ninguna mejora</li> </ul>
<b>Seguimiento de los estudiantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se da seguimiento en orientación y lecciones guías</li> <li>• Se monitorea el rendimiento académico</li> <li>• Implementaron un folder para el control de ausencias</li> <li>• La subdirectora se entrevista con la mamá y el estudiante para crear un compromiso</li> </ul>
<b>Consecuencias de la repitencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desmotivación por parte del estudiante</li> <li>• El adolescente no entiende las consecuencias</li> </ul>
<b>Aprovechamiento de los estudiantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los estudiantes no lo han aprovechado</li> <li>• A los estudiantes les ha afectado porque no tienen identidad con ningún grupo</li> </ul>

**Nota:** Elaboración propia sustentada en entrevistas realizadas a personal administrativo, Colegio Francisca Carrasco, 2015.

**Figura 2. Opinión de parte de la dirección, subdirección y auxiliares con respecto a los beneficios y perjuicios relacionados con el proceso educativo y el estudiantado, conforme a la reforma integral a las normas reguladoras de promoción y repitencia**

En la figura 2 se presentan las opiniones del personal administrativo entrevistado, donde se rescatan los criterios más importantes con respecto al proceso educativo, tomando en cuenta indicadores como la repitencia, seguimiento y aprovechamiento de los estudiantes. Esta información será contrastada con la opinión de los docentes en la figura 3.



**Nota:** Elaboración propia sustentada en grupo de enfoque realizado con docentes, Colegio Francisca Carrasco, 2015.

**Figura 3. Opinión de parte de los docentes con respecto a los beneficios y perjuicios relacionados con el proceso educativo y el estudiantado, conforme la reforma integral a las normas reguladoras de promoción y repitencia**



DOI:

URL: <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu>

El primer punto que se debe comparar en las figuras 2 y 3, es el rendimiento académico, en donde la función de la administración se vuelve fundamental con respecto a la toma de decisiones, tal y como lo indican Garbanzo y Orozco (2007), al explicar que es deber de la gestión posibilitar los cambios requeridos y evitar acciones que no estén acorde con la política educativa:

(...) en la medida en que la gestión de la educación incremente sus resultados educativos en aras de la calidad de la educación, es importante como constante de gestión, posibilitar los cambios requeridos y evitar acciones estériles que no obedecen a ninguna política educativa ni de control. (p. 27)

El gestor debe promover cambios que, de acuerdo con la política, ayuden a alcanzar los objetivos que se buscan. Ésta situación precisamente, lleva a realizar un análisis de porqué un estudiante reprueba las asignaturas al punto de recurrir al adelantamiento y arrastre o, ya estando en la modalidad, vuelve a reprobar.

El rendimiento académico está ligado completamente a las causas del fracaso escolar, entendiéndose éste como repitencia. Villalonga (2011) define la repitencia como el hecho de cursar más de una vez un grado, al no obtener la nota mínima en una materia. El autor lo explica de la siguiente manera:

(...) se entiende por repitencia el hecho mediante el cual la persona se ve obligada a cursar más de una vez un grado en uno de los niveles educativos, si esta no obtiene la nota mínima en una materia, deberá repetir todos los contenidos abordados durante el curso lectivo (p. 58)

La repitencia es multicausal. Algunos aspectos de índole social afectan mucho y son difíciles de controlar desde la gestión educativa, como lo son la crisis económica, la desintegración familiar, la falta de formación de hábitos y límites en el hogar. Sin embargo, desde la gestión del centro educativo si se pueden trabajar ciertos aspectos mencionados por los docentes, como la falta de motivación y el desinterés del estudiante, con estilos de enseñanza más actualizados, planes de seguimiento y mejora, entre otros.

Se reconoce que gran parte de las razones por las que las personas repiten se deben a la labor del centro educativo, de la administración y del personal docente, tal y como se muestra en un estudio realizado por el MIDEPLAN (2007), en que se indica que los fenómenos de la deserción y la repitencia son multicausales, explicando que entre las principales causas se encuentran aspectos de orden económico, social, cultural y los inherentes al propio sistema educativo. Los aspectos relacionados al sistema educativo se relacionan con la formulación de los planes de estudio, su pertinencia, métodos de evaluación, sistemas de apoyo didáctico y pedagógico, capacitación docente y acceso a una adecuada infraestructura.

La implementación de la reforma hace que el estudiante tenga más oportunidades para

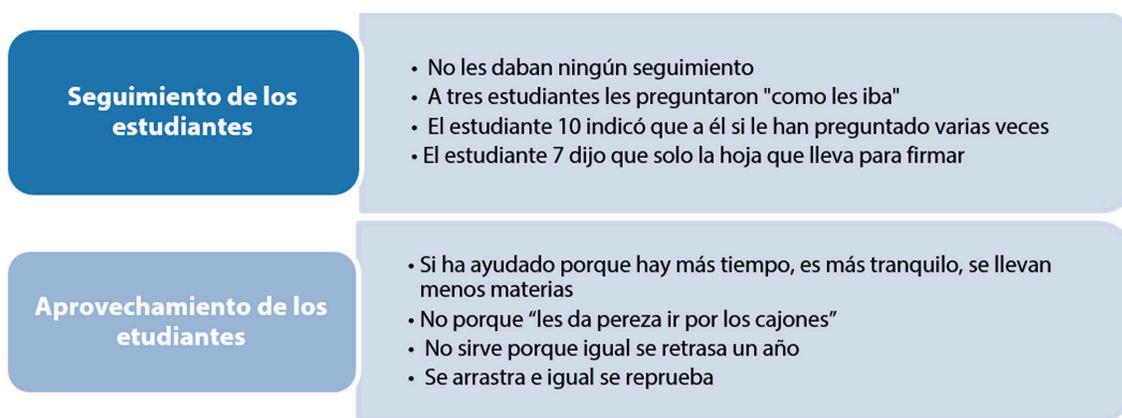


no repetir. Sin embargo, es importante analizar el aprovechamiento que tienen los estudiantes de la reforma. Cada estudiante tendrá oportunidades que pueden o no, ser aprovechadas para aprobar el curso lectivo. El hecho de que los estudiantes puedan ir a convocatoria en cuatro materias y no en tres le da una opción más al estudiante para recuperar el curso. No obstante, de acuerdo con la opinión de los participantes, el que el estudiante arrastre es una forma de disfrazar la repitencia, porque al final siempre se atrasará un año.

Desde la gestión educativa se deben analizar no solo datos estadísticos como el hecho de que haya menos repitencia, sino también hacer un balance de cuantos estudiantes están arrastrando y cuantos han aprovechado la reforma. Igualmente, éste análisis debe ir de la mano con datos de rendimiento académico y de las causas que se mencionaron anteriormente. Además, la gestión del centro debe analizar si esa búsqueda de porcentajes mayores de aprobación no va en detrimento de la calidad de enseñanza.

Otro aspecto importante es que para que el estudiante aproveche la reforma, se debe implementar con todas las ayudas que ésta requiere, así como brindar el seguimiento que el estudiante necesita. Con el objetivo de que los estudiantes se sientan respaldados, desde la administración y el personal docente se les debe dar algún tipo de seguimiento, mediante el cual se controle el proceso del estudiante y así, determinar medidas en el momento justo para evitar problemas mayores como la repitencia y posteriormente, la deserción. Con respecto al seguimiento que se les da los estudiantes desde la gestión, se indicó que el centro educativo les da seguimiento en cuanto a orientación, las lecciones guías y se les monitorea el rendimiento académico, pero que es muy difícil porque al estar los estudiantes en dos niveles, se les nota mucho desinterés y ausentismo.

Los indicadores de aprovechamiento por parte del estudiante y el seguimiento fueron contrastados con la opinión de los propios estudiantes (Figura 4).



**Nota:** Elaboración propia sustentada en grupo de enfoque realizado con estudiantes, Colegio Francisca Carrasco Jiménez, 2015.



**Figura 4. Opinión de parte de los estudiantes con respecto a los beneficios y perjuicios relacionados con el proceso educativo y el estudiantado, conforme a la Reforma integral a las normas reguladoras de promoción y repitencia**

Como se puede apreciar, de acuerdo con las opiniones de los participantes, surge una contradicción en cuanto al seguimiento que les dan a los estudiantes. Mientras desde la administración afirman darles un seguimiento, algunos docentes afirman no estar seguros del seguimiento que se les da y, el 50% de los estudiantes, afirman no recibir ningún tipo de seguimiento. Desde la gestión educativa, éste es un problema por resolver tras la implementación de la reforma, pues no está claro el seguimiento que se les da, ni la forma en que se lleva a cabo. Desde la gestión se deben llevar a cabo procesos de seguimiento, acompañados de informes de rendimiento y planes de mejora. Igualmente, se debe dar seguimiento al desarrollo del estudiante dentro del aula y al proceso que desarrolla.

Asimismo, la administración debe comprender que el seguimiento se refiere a un apoyo planificado, tal y como lo explica Chiavenato (2006), al afirmar que este proceso demanda que la persona gestora cuente con el apoyo de su personal, en situaciones como la supervisión durante el tiempo libre, el seguimiento por ausencias y planes remediales; además de esto, se requiere disposición y esfuerzos del personal docente para trabajar con grupos numerosos, resultado de la sobrepoblación de estudiantes en diferentes secciones en la institución; es, en teoría, comprender y asumir los nuevos retos, tanto para el personal administrativo como docente.

La implementación de la reforma ha tenido beneficios y perjuicios que han repercutido en el accionar de los miembros de la comunidad educativa desde la gestión, los docentes, padres de familia y estudiantes. Para la comunidad educativa, la decisión de implementar la reforma ha sido perjudicial en aspectos como la identidad de los estudiantes con sus respectivos grupos, el recargo de funciones en cierta parte del personal como lo son los auxiliares, el desorden en la construcción de horarios y en el uso del recurso humano, económico y técnico.

Sin embargo, se puede visualizar que, de acuerdo con la triangulación de opiniones de los participantes, desde la gestión se han dejado de realizar procesos importantes para que la implementación de la reforma sea aplicada de la mejor manera. Según Garbanzo y Orozco (2007), la educación debe hacer uso de la administración para poder conducir todos los procesos educativos, en procura de resultados educativos de calidad; por lo que hablar de calidad, aunque es delicado, está relacionado con las condiciones del servicio que se ofrece; en este caso, los horarios con mucho tiempo libre, la infraestructura y atención de imprevistos, como problemas de disciplina y las conductas de riesgo.



## Índices de deserción estudiantil de los periodos 2007 al 2008 y 2014 al 2015, en el Colegio Francisca Carrasco Jiménez

Un aspecto importante a determinar en relación con la Reforma integral a las normas reguladoras de promoción y repitencia, son los índices de deserción antes y después de su implementación. Uno de los propósitos que se tenía con la puesta en práctica de la reforma, era reducir los porcentajes de repitencia y deserción en el sistema educativo costarricense, en general. Garnier (2011) defiende la modificación en el hecho de que disminuye la deserción, la cual es muy cara y a su vez, produce costos sociales en los centros educativos, expresándolo de la siguiente manera:

Es evidente que la repitencia pura y simple es muy cara pues cada estudiante, aunque solo haya perdido esa materia, repite el año completo, incluyendo todas las materias que había aprobado; peor aún: corre el riesgo de perder alguna materia que ya había aprobado, y tendría que volver a repetir el año. Además, tiene un impacto significativo en deserción, lo que en término de sus costos sociales le hace aún más cara, especialmente cuando consideramos el costo de las oportunidades perdidas por la deserción, o sea, el valor agregado que se pierde a lo largo de la vida productiva de los jóvenes que se desertan de la educación. (p. 7)

Por esta razón, se llevó a cabo una revisión documental de los porcentajes de deserción en el Circuito 02 de la Dirección Regional de Educación de Cartago, específicamente en el Colegio Francisca Carrasco Jiménez, para contrastar si el propósito más significativo por el cual la reforma fue implementada está dando los mejores resultados. A continuación, se presenta la tabla 2 con los porcentajes de deserción y repitencia en los años 2007 y 2008, antes de la implementación de la reforma; los años 2009 y 2010, inmediatos a la aplicación de la misma; los años 2014 y 2015, tanto en el colegio como en el Circuito 02.

**Tabla 2**  
**Porcentajes de deserción en los años 2007, 2008, 2009, 2010, 2014 y 2015 en el Circuito 02 en la provincia de Cartago**

Año	Porcentaje de deserción
2007	10,10
2008	10,60
2009	10,10
2010	9,00
2014	1,4
2015	1.3

**Nota:** Elaboración propia a partir de información suministrada por el Departamento de Análisis Estadístico del MEP y la Dirección Regional de Educación de Cartago.



**Tabla 3**  
**Porcentajes de deserción en los años 2007, 2008, 2009, 2010, 2014 y 2015 en el Colegio Francisca Carrasco Jiménez**

Año	Porcentaje de deserción
2007	11,70
2008	3,07
2009	2,64
2010	1,03
2014	10,98
2015	4,13

**Nota:** Elaboración propia a partir de información suministrada por el Departamento de Análisis Estadístico del MEP y la Dirección Regional de Educación de Cartago.

Esta información con respecto a la deserción, antes y después de la reforma, es valiosa, pues se demuestra que la deserción ha bajado sustancialmente a nivel circunital. Este aspecto puede estar total o parcialmente ligado al impacto causado por la implementación de la reforma. Sin embargo, está claro que la repitencia y la deserción son multicausales, por lo que su aumento o reducción puede deberse a buenas gestiones dentro del centro educativo, el aumento en la asignación de becas, la capacitación docente, los programas específicos enfocados en la reducción de la deserción, entre otras. De acuerdo con MIDEPLAN (2012), la primera meta relacionada con la disminución de la deserción fue alcanzada en el año 2012, con un nivel del 100%, en primaria y 102% en secundaria, por lo que se considera cumplida.

Además de lo expuesto por el MIDEPLAN, se destaca que la reforma propone medidas específicas en favor de los estudiantes que, de aplicarse correctamente desde la gestión de la educación y con la ayuda de los docentes, podrían considerarse aspectos significativos para disminuir los índices de deserción. En este sentido, según la reforma a las normas descritas por el MEP (2011), se pueden destacar que solamente se repiten las asignaturas perdidas, cada asignatura se aprueba con la nota promedio del año, la nota en conducta no afecta la promoción académica, se pueden presentar pruebas de ampliación hasta en cuatro materias, y el apoyo y planes remediales que se le brindan a los estudiantes.

### **Causas de deserción en el Colegio Francisca Carrasco Jiménez en la provincia de Cartago, en el año 2015**

Un aspecto para disminuir la deserción, tal y como lo propone la implementación de la Reforma integral a las normas reguladoras de promoción y repitencia, es conocer las causas que la propician. Vélez (1992), citado por Arroyo (2007), explica que la deserción obedece a diferentes causas como la condición socioeconómica del hogar, la escolaridad de los padres, el

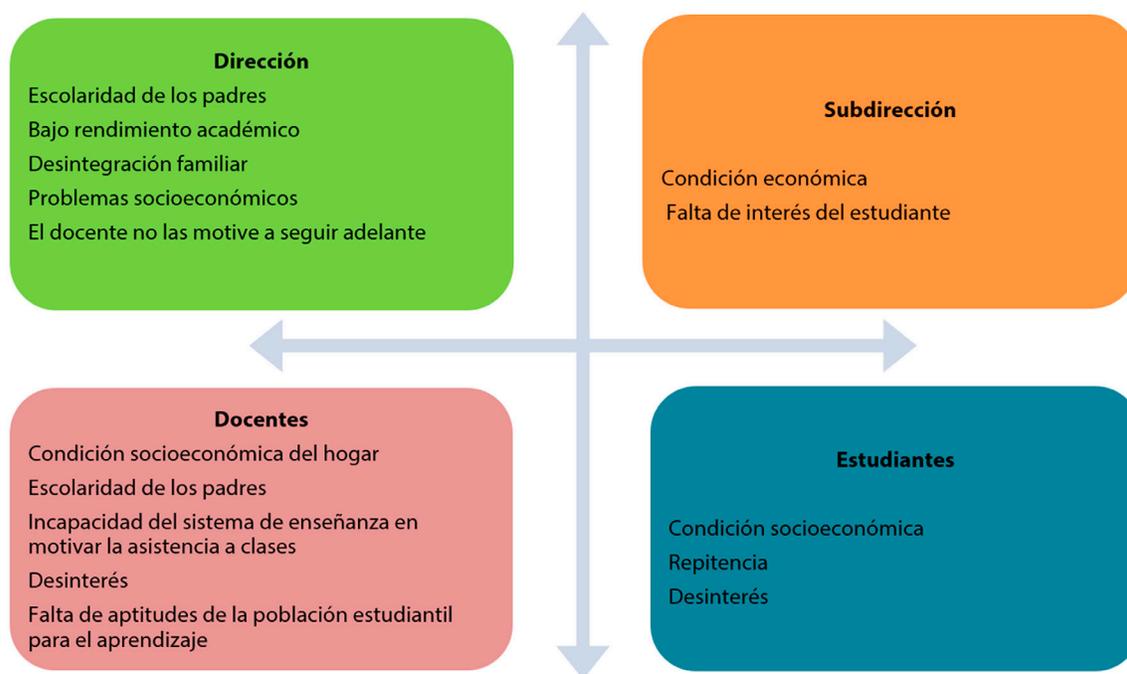


hacinamiento familiar, la procedencia de hogares unilaterales y la edad de ingreso, entre otros.

Además, hay que tomar en cuenta aspectos que no son solo de índole socioeconómico. D'Antonie (2005) atribuye la deserción escolar no sólo a factores económicos, sino en su mayor parte, a la falta de aptitudes de la población estudiantil para el aprendizaje y a la incapacidad del sistema de enseñanza en motivar la asistencia a clases. Estos aspectos mencionados por el autor son sumamente importantes, dado que están relacionados directamente con la gestión educativa de cada centro educativo, así como las metodologías utilizadas por los docentes.

Por esta razón, a los participantes del estudio se les cuestionó sobre las causas que pueden propiciar la deserción en el centro educativo. De parte de la administración, se destacó la escolaridad de los padres, el bajo rendimiento académico, la desintegración familiar, los problemas socioeconómicos, y el que el docente no las motive a seguir adelante. A criterio de la subdirección, se indicó la condición económica y la falta de interés del estudiante.

La Figura 5, muestra las opiniones de los participantes acerca de las causas de la deserción en el Colegio Francisca Carrasco.



**Nota:** Elaboración propia sustentada en las entrevistas realizadas a dirección y subdirección, así como en el grupo de enfoque con docentes y estudiantes, Colegio Francisca Carrasco Jiménez.

**Figura 5. Opiniones de los participantes acerca de las causas de deserción en el Colegio Francisca Carrasco Jiménez**



En este punto, se ve la importancia del trabajo en conjunto, tanto del sistema a nivel macro como del propio centro educativo. Como se puede apreciar, las opiniones de los participantes varían desde cada perspectiva. Sin embargo, existen puntos claros de coincidencia en algunas causas más destacadas como la condición socioeconómica del hogar y el desinterés de los estudiantes, la incapacidad para motivar al estudiante y la escolaridad de los padres.

De las cuatro causas más relevantes, la única en la que no tiene incidencia la gestión de la educación es la escolaridad de los padres, pues es un aspecto difícil de controlar. No obstante, existen aspectos que, a través de la gestión, pueden disminuir su efecto. Por ejemplo: en el caso de la condición socioeconómica del hogar, se deben gestionar, desde la administración del centro educativo, apoyos económicos para los estudiantes.

Son muchos los esfuerzos que el sistema educativo costarricense lleva a cabo para enfrentar el problema de la deserción escolar, como subsidios, la alimentación, el transporte y gastos escolares, los cuales son algunos aportes que se consideran prioritarios para minimizar esta problemática que afecta a las personas jóvenes. El gestor debe tomar iniciativas en su proceso de gestión que impacten positivamente la problemática.

Por otra parte, está la labor docente apoyada por la gestión de la educación, mediante la cual los estudiantes aumentan su interés y mejoran sus aptitudes para el aprendizaje. La labor docente debe ser ejemplar y motivadora, no por el contrario. Es verdaderamente llamativo que los propios docentes afirmen que existe una incapacidad del sistema (el cual ellos representan) por motivar la asistencia a clases. Es deber de la gestión contribuir con el apoyo y esfuerzo de los docentes de propiciar esa motivación necesaria para retenerlos dentro del sistema.

La labor docente, desde todo punto de vista, es fundamental; considerando desde la preparación de su lección hasta el apoyo y seguimiento que se le brinda al estudiante con dificultades. En el aparatado anterior, se mostró el poco seguimiento de parte de la gestión y de los docentes a los estudiantes que se encuentran bajo la implementación de la reforma, por lo que se debe analizar si las lecciones son preparadas tomando en cuenta a los estudiantes y el contexto, pues como lo indica CONARE (2011):

La preparación de las lecciones se vuelve un trabajo crucial, ya que el docente, además de planificar la acción de aula, debe anticipar las situaciones que se podrían presentar en un ambiente educativo que le brinda al estudiante más posibilidades de intervenir. (p. 156)

Desde esta perspectiva, se tiene claro que dentro del Ministerio de Educación Pública se tiene conocimiento de la importancia de reducir la deserción atacando sus causas, labor que no se puede lograr sin la ayuda de la gestión de la educación. En efecto, el MEP (2011) considera distintas variables que inciden en la deserción escolar, las cuales deben ser retomadas desde las instituciones educativas, ya que no se evidencia un análisis de las causas.



## Conclusiones

Luego de analizar los datos obtenidos durante el proceso investigativo, se presentan las conclusiones en relación con la implementación de la Reforma integral de las normas reguladoras de la promoción y repitencia en la gestión institucional del Colegio Francisca Carrasco, perteneciente al Circuito 2, de la Dirección Regional de Educación de la provincia de Cartago.

Tales conclusiones surgen de contrastar las implicaciones de la reforma desde los principios y propósitos por la cual fue creada, el fundamento teórico presentado por diferentes autores, la información obtenida en el trabajo de campo y la visualización de todos estos aspectos desde la gestión de la educación. El propósito de realizar estas conclusiones es, a su vez, proponer posibles soluciones a diferentes situaciones encontradas, con base en el análisis de la implementación de la reforma.

- Para la gestión del centro educativo, la implementación de la reforma integral a las normas reguladoras de promoción y repitencia ha significado un cambio en la organización del recurso humano, económico y técnico. La administración del centro educativo debe planificar muy bien sus recursos para dar respuesta a necesidades desarrolladas a partir de la implementación, como lo es un área (gimnasio, biblioteca o salón multiusos) para que los estudiantes que se encuentran bajo la modalidad de adelantamiento y arrastre puedan utilizar en los espacios libres entre lecciones. Esta situación aliviaría las complicaciones que tengan los auxiliares a la hora de formular los horarios.
- Precisamente, en cuanto a la creación de los horarios, se deben tener claras las fechas y procesos de pruebas de aplazados, para que los auxiliares puedan obtener la información necesaria para la creación de los horarios lo más pronto posible. De esta manera, se facilitaría la planificación de los recursos, la asignación de aulas y se trataría de garantizar al máximo el derecho que tienen los estudiantes de arrastrar y adelantar algunas materias.
- Por otra parte, está claro que la Reforma no ha contribuido a mitigar los procesos burocráticos; por el contrario, los procesos de cierre y principio de curso son tediosos, pues hay que esperar hasta una tercera convocatoria para poder organizar y planificar con certeza el siguiente año escolar, lo que significa un problema para la gestión, principalmente porque los presupuestos fueron enviados desde el año anterior.
- Existe una percepción por parte de los miembros de la comunidad educativa de que la reforma de adelantamiento y arrastre no ha influido en la consecución de los objetivos de aprendizaje y la reducción del fracaso escolar. Para el personal docente y administrativo se ha convertido en una alcahuetería para que los estudiantes sean promovidos al año siguiente. Sin embargo, de acuerdo con estadísticas reales de repitencia, deserción y promoción, los porcentajes de repitencia y deserción han disminuido provocando, a su vez,



DOI:

URL: <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu>

que la promoción aumente. En este punto, si se debe ser claro que existen otros factores que han ayudado a conseguir estos objetivos y debe analizarse el que tanto ha afectado positiva o negativamente la calidad del aprendizaje de los estudiantes.

- A nivel de docentes, se tiene la idea de que si los estudiantes no pudieron con un nivel tampoco podrán si están en dos o tres niveles. En este punto si está claro, por lo expresado por los mismos estudiantes que están bajo esta modalidad, de que hay un problema de identidad de grupo, ya que se sienten que no están en un grupo o en otro, lo que les motiva en muchos casos a ausentarse de sus lecciones. Este es un aspecto que no fue pensado desde las bases de la implementación de la reforma, pues se creyó que los estudiantes debían seguir con los estudiantes de su generación.
- Igualmente, quedó evidenciado que los estudiantes que están bajo la modalidad de la reforma no llevan a cabo los planes remediales y de apoyo que se deberían hacer para darles las herramientas para que continúen en el sistema. El seguimiento por parte de la administración y de los docentes, se ha enfocado en el control del ausentismo, lo cual es positivo, pero no suficiente. Se debe seguir trabajando para encontrar las formas de brindar a los estudiantes, apoyos cualitativos en las asignaturas que más lo necesiten.
- Además, dentro de la comunidad educativa, se conocen las causas y efectos de la repitencia, pero no se han elaborado planes específicos para contrarrestar las fuentes del problema. La situación más preocupante es que está probado y afirmado por algunos participantes, que la repitencia es una de las causas de la deserción escolar.
- Se puede afirmar que se carece de un proyecto pedagógico propio, gestado y compartido como producto de la colectividad, para la implementación de la reforma, lo cual deviene en omisiones y por ello, se percibe como muy pobre el complemento de las funciones pedagógicas desempeñadas con los estudiantes que están bajo la modalidad. Los gestores deben planificar, propiciar y evaluar proyectos que den respuesta a las necesidades de los estudiantes.
- Se debe atacar, desde la gestión, las causas que persisten con respecto a la deserción de los estudiantes. Es importante que se trabaje, junto con los estudiantes, en mejorar la calidad de enseñanza a través de la capacitación e innovación, con el propósito de lograr que las lecciones sean más atractivas y capturen el interés de los estudiantes.

La implementación de la Reforma integral a las normas reguladoras de promoción y repitencia ha tenido una gran intención al tratar de disminuir la repitencia innecesaria y la deserción, situaciones que tienen un impacto social significativo a corto, mediano y largo plazo. Sin embargo, la correcta aplicación de las normas establecidas en el reglamento dependerá de la gestión de cada centro educativo y el contexto donde se encuentre. Dentro de cada institución existen circunstancias que limitan o favorecen la implementación de cambios y la manera en que se gestionan.



No obstante, para darle solución a esta problemática, se recomienda realizar una proyección lo más real posible del año siguiente, contemplando las variables que se podrían tener de acuerdo con los estudiantes que deben ir a la segunda y una posible tercera convocatoria. Igualmente, se debe considerar en el plan anual de trabajo (PAT) y en el plan operativo anual (POA), algún tipo de proyecto de mejora de la infraestructura, como el salón de audiovisuales o la ampliación y modernización de la biblioteca, para que facilite la construcción de horarios, sabiendo que hay un lugar donde los estudiantes pueden estar en sus ratos libres, sin tener que salir de la institución.

Igualmente, estos cambios en infraestructura deben ir acompañados por otros relacionados con lo pedagógico, impulsados desde la gestión del centro. Los docentes deben brindar seguimiento a los estudiantes que estén bajo las normas de adelanto y arrastre de la reforma, para que el propósito de la misma surja efecto. No basta con controlar que los estudiantes lleguen a clases, sino que se requiere un apoyo extra en cuanto a los rubros de evaluación, contemplando que su situación es diferente. De esta forma, se puede evitar que los estudiantes repitan y lleguen a estar en tres niveles al mismo tiempo.

Los gestores de las instituciones educativas, junto con los docentes, deben planificar y diseñar diferentes planes de acción o propuestas pedagógicas para la población estudiantil que está repitiendo y adelantando materias. La reforma como tal, no soluciona los problemas de deserción o repitencia, sino que el papel del gestor y el personal docente es clave en los beneficios que persigue el decreto. Desde la gestión, se debe ejercer un liderazgo por medio del que se logre que el personal participe activamente en el diseño de propuestas pedagógicas que respondan a las particularidades de esta población estudiantil, en situación de rezago, brindándoles alternativas metodológicas para que alcancen los objetivos educativos.

Finalmente, los centros educativos deben realizar una evaluación interna con respecto a la aplicación de la reforma, desde la experiencia institucional, a fin de desarrollar una sistematización del proceso de forma cíclica, donde cada año se mejore la implementación y sus resultados. En cada curso lectivo se podrán superar problemas que lograron detectarse y se mejoraran procesos como la convocatoria, diseño de horarios, distribución de grupos, uso del tiempo libre por parte de la población estudiantil y necesidades de infraestructura. Eso sí, para poder realizar estos cambios se necesita no un administrador, sino un gestor de la educación que se encargue de buscar los recursos y realizar los cambios que se necesiten en el momento oportuno.

Gestionar una organización educativa bajo las condiciones de la Reforma integral a las normas reguladoras de promoción y repitencia, requiere de cambios en las estrategias que implementa la persona gestora y sus colaboradores, además de acciones alternativas que faciliten el proceso administrativo. La reforma ha tenido buenas intenciones y ha sido un pilar para la reducción de los índices de deserción y repitencia que ha experimentado el sistema



educativo, pero es deber de los administradores, gestionar con liderazgo los centros educativos a través de procesos planificados, en los que se trabajen las dificultades de los procesos provocados por la reforma y se demuestre un interés por mejorar la calidad de la educación.

## Referencias

- Aguilera, L., Calderón, H., Coto, E., Fernández, V., Fernández, N., Ramírez, J. (2013). Implementación de la Reforma integral de las normas reguladoras de la promoción y repitencia dentro del sistema educativo público costarricense en la gestión institucional del Liceo San Francisco, Lic. Daniel Oduber Quirós, Dirección Regional de Educación Cartago, Circuito 07. (Seminario de Graduación de Licenciatura) Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.
- Aguerrondo, I. (2007). La calidad de la educación: Ejes para su definición y evaluación. Recuperado de: <http://campus-oei.org/calidad/aguerrondo.htm>
- Arroyo, J. (2007). Gestión estratégica de personal en las organizaciones educativas. San José, Costa Rica.: EUCR.
- Barrio, I., González, L., Padín, L., Peral, P., Sánchez, I., Tarín, E. (s. f.) El estudio de casos. Métodos de investigación educativa. Recuperado de: [https://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Est\\_Casos\\_doc.pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Est_Casos_doc.pdf)
- Botero, C. (2008). Tendencias de la gestión educativa. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/economia/tendenciasdelagestioneducativa.htm>
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw Hill.
- Consejo Nacional de Rectores (CONARE). (2011). IV Informe del Estado de la Educación. Programa Estado de la Nación. San José, Costa Rica: EDITORAMA.
- Consejo Superior de Educación. (2008). El centro educativo como eje de la educación costarricense. San José, Costa Rica: Litografía e imprenta Nacional S. A.
- Correa, A., Álvarez, A., Correa, S. (s. f.). La gestión educativa: un nuevo paradigma. Colombia: Fundación Universitaria Luis Amigó.
- D'Antonie, M. (2005). Crisis en la educación secundaria ¿Reproducir o transformar? Revista electrónica Educare, 8. Recuperado de: <http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/>



EDUCARE/article/view/1269

- Dzay C., F. y Nárvaez T., O. M. (2012). La deserción escolar desde la perspectiva estudiantil. <https://www.uv.mx/personal/onarvaez/files/2013/02/La-desercion-escolar.pdf> Recuperado de:
- Garbanzo, G. y Orozco, V. (2007). Desafíos del sistema educativo costarricense: Un nuevo paradigma de la administración de la educación. *Revista Educación*, 31(2), 95-110. Recuperado de: <file:///C:/Users/equipo%201/Downloads/1246-1853-1-SM.pdf>
- García L., N., Rojas P., M. y Campos S., N. (2002). La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas. San José, Costa Rica: EUCR.
- Garnier, L. (2011). Consideraciones respecto a las normas reguladoras de la promoción y repitencia dentro del sistema educativo costarricense. San José, Costa Rica: Ministerio de Educación Pública.
- Guzmán, C. (2005). Reformas educativas en América Latina: Un análisis crítico. *Revista Iberoamericana de Educación*, 36(8). Recuperado de: <http://www.rieoei.org/deloslectores/882Guzman.PDF>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.
- Lépiz, C. (2003). La administración y planificación como procesos. San José, Costa Rica: EUNED.
- Ministerio de Educación Pública (MEP). (2011). Informe sobre el resultado de las acciones públicas implementadas en el Ministerio de Educación Pública para mejorar la cobertura en educación secundaria. División de Fiscalización Operativa y Evaluativa. San José, Costa Rica: Autor.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). (2007). Deserción, repitencia y "desgranamiento" en educación regular. San José, Costa Rica: Autor.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). (2012). Informe anual de cumplimiento de metas. Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2011-2014 "María Teresa Obregón Zamora". San José, Costa Rica: Autor.
- Moreno, D. y Moreno, A. (2005). Deserción escolar. *Revista Internacional de Psicología*, 6(1). Recuperado de: <http://revistapsicologia.org/index.php/revista/article/view/33>



**DOI:**

**URL:** <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu>

- Orden de la, A. (1996). El significado de la promoción educativa. Recuperado de: <http://redined.mecd.gob.es/xmlui/handle/11162/78044>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (1990). Declaración mundial sobre educación para todos. Marco de acción para satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje. Jomtien, Tailandia. Recuperado de: [http://www.unesco.org/education/pdf/JOMTIE\\_S.PDF](http://www.unesco.org/education/pdf/JOMTIE_S.PDF)
- Ramírez, O., González, V., Altamirano, A. y López, M. (1997). Sistema Educativo Nacional de Costa Rica. <http://www.oei.es/historico/quipu/costarica/#sis> Recuperado de:
- Suárez F., N., Tuero H., E., Bernardo G., A. B., Fernández A., M. E., Cerezo M., R., González-Pienda G., J. A., Rosário, P. y Núñez P. J. C. (2011). El fracaso escolar en educación secundaria: Análisis del papel de la implicación familiar. *Magister, Revista miscelánea de investigación*, 24, 49 – 64. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3844447>
- Vargas, I. (2008). Análisis de cinco desafíos en el ejercicio de la administración educativa. *Revista Electrónica Actualidades investigativas en Educación*, 8(1). DOI: <https://doi.org/10.15517/aie.v8i1.9307>
- Villalonga, M. (2011). La repitencia escolar en escuelas primarias. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 11(1), 1-36. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/447/44718060010.pdf>

