

Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades, UNED, Costa Rica  
<https://revistas.uned.ac.cr/index.php/espiga>  
ISSN: 1409-4002 • e-ISSN: 2215-454X

# Gestión educativa definida para desarrollar la capacitación lingüística MEP-CONARE entre los años 2015-2018

**The educational management defined to develop the MEP-CONARE linguistic training between 2015-2018**

**Gestion éducative établie pour développer la formation linguistique MEP-CONARE dans les années 2015-2018**

Margoth Arley-Fonseca (\*)  
<https://orcid.org/0000-0003-0881-4714>

Tobías Brizuela-Gutiérrez (\*\*)  
<https://orcid.org/0000-0001-7291-0634>

Recibido: 7 de junio de 2021 • Aceptado: 11 de febrero de 2022

\* Máster en Administración Educativa, Universidad de Costa Rica (UCR), de Costa Rica. Licenciada en Lengua Inglesa y Bachiller en la Enseñanza del Inglés, UCR. Profesora y Encargada de la Cátedra de Lengua y Cultura Inglesa de la Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades (ECSH), de la Universidad Estatal a Distancia (UNED), de Costa Rica. Correo: marley@uned.ac.cr

\*\* Master en Educación con Énfasis en la Enseñanza del Inglés, Universidad Latina de Costa Rica. Licenciado en Educación con Énfasis en Currículo y Evaluación, Universidad de las Ciencias y el Arte, de Costa Rica. Bachiller en la Enseñanza del Inglés para I y II ciclos, Universidad Estatal a Distancia (UNED). Encargado de la Cátedra de Enseñanza del Inglés de la Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades (ECSH), de la UNED. Profesor titular del área de Enseñanza del Inglés y docente de grado de asignaturas relacionadas con la carrera de Enseñanza del Inglés para I y II ciclos, de la UNED. Correo: tbrizuela@uned.ac.cr

## Resumen

En este artículo se pretende determinar las percepciones del personal docente de inglés de distintas Direccionales Regionales del Ministerio de Educación Pública (MEP) y representantes de la Comisión Interuniversitaria del Consejo Nacional de Rectores (CONARE) acerca de la gestión educativa definida para desarrollar las capacitaciones lingüísticas MEP-CONARE entre los años 2015-2018. El método de indagación se basa en los principios del enfoque mixto, con la aplicación de cuestionarios al personal docente de inglés participante y entrevistas a las personas representantes de la Comisión Interuniversitaria del CONARE. Los datos recopilados fueron verificados con el desarrollo de un análisis del documento legal del convenio firmado por la ministra de Educación y el presidente del CONARE. Dentro de los principales hallazgos se identificó una debilidad en la divulgación de las metas y propósitos del convenio; empero, se aseguró la consecución de los objetivos propuestos mediante la constante evaluación de las actividades. Se concluye que, para asegurar el éxito de un convenio de esta índole, es necesario ofrecer un espacio de diálogo para explicar los objetivos lingüísticos de la capacitación y las metas del convenio a nivel país, con la aplicación de una comunicación organizacional estratégica que permita asegurar un compromiso real por parte del personal docente.

**Palabras clave:** evaluación, formación, inglés, mejora continua.

## Abstract

This article intends to determine the perceptions of the English teaching staff from different Regional Directions of MEP and representatives from the CONARE's Interuniversities Commission about the educational management defined to develop the MEP-CONARE linguistic training between 2015-2018.

The investigation method of this article is based on the mixed approach principles, applying questionnaires to the English teaching staff who participated in the training and interviews to representatives of the CONARE's Interuniversities Commission. The compiled data was verified developing an analysis of the legal document of the agreement signed by the Minister of Education and the President of CONARE. Among the main findings of this research, a weakness regarding the communication of the goals and purposes of the agreement was identified, but the accomplishment of the proposed objectives was ensured through a periodical evaluation of the activities. It is concluded that to guarantee the success of an agreement of this nature, it is necessary to offer a space for dialogue to explain the linguistic objectives of the training and the goals of the agreement at the country level, applying a strategic organizational communication that enables and ensures a real commitment from the teaching staff.

**Keywords:** evaluation, development, English, continuous improvement.

## Résumé

Cet article vise à déterminer les perceptions des enseignants d'anglais de diverses zones scolaires du Ministère de l'Éducation Publique (MEP) et des représentants de la Commission Interuniversitaire du Conseil National des

Recteurs (CONARE en espagnol) sur la gestion éducative définie pour développer les habiletés linguistiques MEP-CONARE pendant la période 2015-2018. La méthode de recherche a été basée sur les principes de l'approche mixte, moyennant des questionnaires aux enseignants d'anglais qui ont participé dans l'étude ainsi qu'à travers d'interviews aux personnes qui représentent la Commission Interuniversitaire du CONARE. Les données recueillies ont été vérifiées par le biais d'une analyse du document légal du contrat signé entre la ministre de l'Éducation et le président du CONARE. Parmi les principales découvertes on a identifié une faiblesse dans la diffusion des buts et des fins du contrat ; cependant, on a assuré l'atteinte des objectifs par la mise en place de l'évaluation continue des activités. Pour finir, on a conclu que pour assurer le succès il est nécessaire d'offrir un espace de discussion pour expliquer les buts linguistiques de la formation et les fins du contrat au niveau national au moyen de la communication organisationnelle stratégique pour assurer un engagement réel de la part des enseignants.

**Mots-clés:** Évaluation, formation, anglais, amélioration continue.

## Introducción

En aras de fortalecer la calidad de la enseñanza del inglés en el sector público, se han hecho múltiples cambios en su modelo curricular y en sus prácticas educativas, especialmente, debido a su gran aporte a la sociedad costarricense para mejorar su condición socioeconómica. En este sentido, Chaves advierte que «La sociedad costarricense necesita graduados en el área de inglés con un nivel de lengua avanzado y las estrategias pedagógicas necesarias que le permitan desempeñarse exitosamente en su campo laboral»<sup>1</sup>. Desde esta postura, el aprendizaje del inglés se convierte en una de las disciplinas prioritarias para el sistema educativo estatal.

Sin embargo, según el Programa Estado de la Nación<sup>2</sup>, durante los años 2010-2015, el porcentaje de la población que dominaba este segundo idioma fue solamente de un 10,8 %. Este informe, además, recalcó que «esta tendencia no ha mostrado variaciones significativas, lo que implica que el país sigue sin presentar avances significativos en este campo».

Partiendo de los bajos resultados obtenidos de los estudios realizados para identificar el nivel de inglés de la población costarricense en el 2013, el Programa Estado de la Nación advirtió que Costa Rica debía buscar una cobertura del 100 % de las escuelas públicas, en donde el idioma inglés formara parte de su oferta académica, cumpliera con las horas de clase estipuladas por el Ministerio de Educación Pública (MEP) y fortaleciera las destrezas pedagógicas y lingüísticas de las personas docentes de inglés a través de espacios de capacitación continuos.

Según Calderón y Mora<sup>3</sup> en relación con la capacitación del personal docente de Inglés del MEP, se establecieron acciones a partir del 2008 que luego se duplicaron en el 2015. A partir de tal diagnóstico se evidenciaron porcentajes significativos sobre las bandas lingüísticas en que las personas docentes de inglés fueron ubicadas en relación con su competencia en el idioma extranjero. Al respecto, las autoras indican: «se puede observar que el sector de la población docente con dominio básico representa un 37.96 %, mientras que el correspondiente a dominio intermedio representa un 48.54 %. La población docente con dominio intermedio alto corresponde únicamente al 14 %».

A partir de los resultados obtenidos en esta prueba, nació la necesidad de formular un convenio específico de cooperación entre el MEP, en la persona de la ministra Sonia Marta Mora Escalante, y CONARE, en la persona del presidente Alberto Salom Echeverría. Dicho convenio fue firmado el 5 de setiembre del 2016

---

<sup>1</sup> Lindsay A. Chaves Fernández, «El efecto de la calidad en un programa de estudios acreditado: caso del Bachillerato en la Enseñanza del Inglés en la Universidad Nacional», *Revista CAES* 6, n.º 2 (2015):180.

<sup>2</sup> Programa Estado de la Nación, *Sexto Informe Estado de la Educación* (San José: CONARE, 2017), 166.

<sup>3</sup> Roxy Calderón y Yinnia Mora, Formación permanente del docente de inglés: una experiencia exitosa en Costa Rica. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, vol. 10, núm. 4, 2012, 103-113, Red Iberoamericana de Investigación Sobre Cambio y Eficacia Escolar, Madrid, España.

y su intención se ve claramente definida por el Consejo Universitario<sup>4</sup> en su considerando III:

Que el MEP, con base en el Plan Estratégico 2015-2018, tiene actualmente quince líneas de acción, entre estas la extensión de la enseñanza de un segundo idioma y el establecimiento de acciones coordinadas con el Ministerio de Educación Pública, las cuales promueven el desarrollo profesional de los educadores para el mejoramiento de la calidad educativa mediante procesos de capacitación que realiza en coordinación con las universidades públicas del país, dada su experiencia y calidad con el fin de conformar una política nacional que permita orientar el quehacer educativo a largo plazo.

Vale la pena aclarar que ya existían esfuerzos en la misma dirección, enfocados en capacitaciones a docentes de inglés enmarcados en el mismo convenio CONARE-MEP. Entre los años 2008-2011, bajo las premisas de las capacitaciones MEP-CONARE-IDP, explica Mora, quien coordinaba la Comisión CONARE para las universidades públicas:

Con base en los convenios específicos entre el Ministerio de Educación Pública y el Consejo Nacional de Rectores firmados entre los años 2008 y 2011, las universidades asumieron la responsabilidad de capacitar docentes de las 27 direcciones regionales de enseñanza del MEP. Para la distribución de las distintas direcciones regionales de enseñanza del país, se tomó en cuenta la infraestructura que tiene cada universidad en dichas zonas. En los años 2009 y 2010, el MEP amplió el número de direcciones regionales de enseñanza y pasó de 21 a 27; las nuevas regiones se asignaron según la zona geográfica cubierta por cada universidad. La UNED se responsabilizó para realizar esta tarea en ocho direcciones regionales de enseñanza: San José Norte, San José Este, San José Oeste, Desamparados, Puntarenas, Peninsular, Cañas y Coto. El objetivo general planteado por el MEP y CONARE para este proyecto fue capacitar en el área de dominio lingüístico y en metodologías para la enseñanza a la población docente de inglés que labora en el sector público de educación preescolar, primaria y secundaria del país.<sup>5</sup>

De acuerdo con el Consejo Universitario<sup>6</sup>, uno de los objetivos específicos del convenio fue capacitar, en un plazo de 17 meses, aproximadamente, a 980 docentes de preescolar, primaria y secundaria, previamente seleccionados de las 27 Direcciones Regionales Educativas del país, quienes se ubicaron en las bandas A1 y A2 según el Marco Común Europeo de Referencia en la prueba TOEIC. Para alcanzar este cometido, se definió un presupuesto estimado de ₡ 594 687 629,24 según su cláusula décima tercera.

---

<sup>4</sup> Acuerdo 8-3-2017, de 9 de febrero de 2017, Convenio MEP-CONARE para desarrollar el «Proyecto de Mejoramiento Lingüístico para docentes de inglés» a nivel país (Acta 3-2017), <https://www.utn.ac.cr/sites/default/files/Convenio%20Capacitadores%20de%20Ingl%C3%A9s%20MEP-CONARE.pdf>

<sup>5</sup> Yinnia Mora Ordóñez, «Vista de la experiencia de la UNED en el marco de las capacitaciones de inglés al MEP», *Revista Espiga* 11, n.º 24 (2012): 149.

<sup>6</sup> Acuerdo 8-3-2017, de 9 de febrero de 2017, Convenio MEP-CONARE para desarrollar el «Proyecto de Mejoramiento Lingüístico para docentes de inglés» a nivel país (Acta 3-2017), <https://www.utn.ac.cr/sites/default/files/Convenio%20Capacitadores%20de%20Ingl%C3%A9s%20MEP-CONARE.pdf>

Como parte de un ejercicio de reflexión y análisis, en este artículo se pretende determinar las percepciones del personal docente de inglés proveniente de distintas Direccionales Regionales del MEP y representantes de la Comisión Interuniversitaria de CONARE acerca de cuatro aspectos puntuales de la gestión educativa, definidos para desarrollar los cursos de capacitación lingüística establecidos bajo el marco del convenio MEP-CONARE entre los años 2015-2018.

Para alcanzar este objetivo, bajo la perspectiva de las etapas de gestión educativa, se busca, como primer aspecto puntual, identificar las estrategias establecidas para la comunicación de las metas y propósitos del convenio MEP-CONARE en su etapa de planificación. En segundo plano, se pretende determinar los canales de comunicación utilizados para la convocatoria a las actividades de capacitación como parte de la etapa de organización. Así mismo, se intenta determinar el manejo de los recursos utilizados en la etapa de dirección de la capacitación. Y, por último, en la etapa de evaluación, se pretende identificar las técnicas implementadas para corroborar el mejoramiento del desempeño lingüístico de las personas docentes de inglés de primaria participantes de la capacitación enmarcada bajo el convenio MEP-CONARE.

Las opiniones de los actores seleccionados para este estudio brindan información de alto valor que puede ser tomada en cuenta por parte de cualquier gestor educativo que pretenda generar futuros espacios de capacitación docente. Específicamente, a partir de los hallazgos de este estudio, un gestor educativo logrará identificar cuáles aspectos de las etapas en la gestión fueron acertados y, por tanto, pueden ser aplicados para desarrollar futuros espacios de actualización profesional, tomando en cuenta que esta es una actividad continua y que debe promoverse constantemente. Así mismo, gracias a los hallazgos de este estudio, un gestor educativo podrá determinar cuáles aspectos de la gestión deben corregirse y mejorarse para ofrecer un servicio de actualización profesional de alta calidad, no solamente a nivel académico, sino también administrativo.

## Materiales y método

El método de indagación de este artículo se basa en los principios del enfoque mixto. Según Moss

El postulado central de los métodos mixtos radica en la retroalimentación de los métodos cualitativos y cuantitativos dentro de una perspectiva metodológica única y coherente, que permitiría un nivel de comprensión del objeto investigativo (y, por ende, de los resultados) más cercana a la complejidad de fenómeno.<sup>7</sup>

Partiendo de esta línea de investigación, primeramente, se pretende examinar el convenio MEP-CONARE a partir de datos cuantitativos suministrados por el

---

<sup>7</sup> Javier Núñez Moscoso, «Los métodos mixtos en la investigación en educación: hacia un uso reflexivo», *Artigos 47*, n.º 164 (2017): 634. <https://www.scielo.br/pdf/cp/v47n164/1980-5314-cp-47-164-00632.pdf>

personal docente de inglés participante en la capacitación para el mejoramiento lingüístico desarrollada entre los años 2017-2018 y representantes de la Comisión Interuniversitaria de CONARE que ejecutaron acciones de la gestión educativa del convenio entre los años 2015-2018 en las etapas de planificación, organización, dirección y evaluación.

En una segunda etapa, se busca examinar, de manera metódica y rigurosa, el documento legal firmado por la ministra del MEP y el presidente de CONARE, con el objetivo de verificar los datos obtenidos por las fuentes antes mencionadas y ofrecer un análisis más completo y de alta validez.

Considerando que a partir de los datos cuantitativos recopilados se busca examinar cualitativamente el documento suscrito del convenio CONARE-MEP, se concluye que esta investigación basada en los principios del enfoque mixto es de tipo explicativa. De acuerdo con Sáiz-Manzanares y Escolar-Llamazares, «Este diseño es una ampliación directa de un método cuantitativo. El objetivo es obtener información cuantitativa, utilizando posteriormente una etapa cualitativa para explicar, potenciar o refinar los resultados obtenidos en la anterior»<sup>8</sup>.

### Contexto y población

Debido a que se necesita delimitar la población en estudio, y para efectos de la metodología, en enero del 2020 se consultó a 46 docentes de inglés de primaria quienes recibieron las capacitaciones definidas bajo el convenio MEP-CONARE entre los años 2017-2018. Estas personas docentes de primaria de inglés provienen de ocho distintas Direcciones Regionales del MEP: Siete de Alajuela, siete de Heredia, dieciséis de Cartago, dos de Desamparados, una de Liberia, tres de San José Norte, nueve de Occidente y una de los Santos. Por otro lado, se consultó a siete representantes de la Comisión Interuniversitaria de CONARE: Una representante del Tecnológico de Costa Rica (TEC), dos representantes de la Universidad Estatal a Distancia (UNED), una representante del Instituto de Desarrollo Profesional del MEP (IDP), un representante de la Asesoría Nacional del MEP, una representante de la Universidad Técnica Nacional (UTN) y una representante de la Universidad Nacional (UNA).

### Fuentes de información

La unidad de análisis del presente artículo de investigación estuvo conformada por fuentes de información primaria y secundaria. En relación con las fuentes de información primaria, estas constituyeron las 46 personas docentes de inglés de primaria y las siete representantes de la Comisión Interuniversitaria de CONARE. La fuente secundaria corresponde al informe titulado «Convenio MEP-CONARE para desarrollar el proyecto de mejoramiento lingüístico para docente de inglés a

---

<sup>8</sup> María Consuelo Sáiz-Manzanares y María Camino Escolar-Llamazares, «Efectividad de los métodos mixtos en investigación contextual», *New Trends in Qualitative Research* 5 (2021): 31, <https://publi.ludomedia.org/index.php/ntqr/article/view/258/267>

nivel país», el cual fue firmado por la entonces ministra de Educación, Mora Escalante, y el entonces presidente de CONARE, Salom Echeverría, el 5 de setiembre del 2016.

### **Instrumentos**

Para la recolección de datos, se aplicó dos cuestionarios digitales con la herramienta *Google Forms* a las fuentes de información primaria antes mencionadas. Ambos cuestionarios incluían ocho preguntas cerradas, relacionadas con los siguientes aspectos: estrategias establecidas para la comunicación de las metas y propósitos del convenio MEP-CONARE, canales de comunicación utilizados para la convocatoria a las actividades de capacitación, recursos utilizados durante la capacitación y las técnicas de evaluación aplicadas a las personas docentes de inglés de primaria participantes de la capacitación.

Ambos cuestionarios recopilan datos precisos que permiten generar un análisis sistemático, partiendo de los principios del enfoque cuantitativo, los cuales seguidamente se complementaron con el análisis cualitativo de la fuente secundaria, el informe del «Convenio MEP-CONARE para desarrollar el proyecto de mejoramiento lingüístico para docente de inglés a nivel país».

### **Análisis de datos y procesos de validación**

Para validar ambos cuestionarios, estos fueron aplicados a una muestra seleccionada por los investigadores, las cuales compartía características similares con la población en estudio, a saber: cinco tutores de la Carrera Enseñanza del Inglés para I y II Ciclo de la UNED quienes actualmente trabajan paralelamente para el MEP como docentes de inglés en primero y segundo ciclo.

En la aplicación del cuestionario se utilizó la metodología de la autoadministración y se envió el cuestionario digital a los correos electrónicos de las personas respondientes. Para trabajar con este tipo de metodología, previamente, en llamadas telefónicas, se solicitó a los ocho Asesores de Inglés de las Direcciones Regionales de Desamparados, Heredia, San José Norte, Liberia, Cartago, Alajuela, Los Santos y Occidente, el envío de las direcciones de correo institucionales de las personas docentes de inglés de primero y segundo ciclo que participaron de la capacitación organizada bajo en convenio MEP-CONARE.

Por otro lado, se solicitó a Emilia Quirós Vargas, en ese periodo encargada de la Cátedra de Lengua y Cultura Inglesa de la UNED, los contactos de representantes de la Comisión Interuniversitaria de CONARE para así enviarles un cuestionario muy similar al enviado a las personas docentes de inglés, el cual también incluía las ocho preguntas cerradas relacionadas con las mismas temáticas antes mencionadas.

Además, el informe del «Convenio MEP-CONARE para desarrollar el proyecto de mejoramiento lingüístico para docente de inglés a nivel país» fue ubicado en la sección de documentación en la página de la UTN.

Para la sistematización de los datos obtenidos del cuestionario, se generó un Excel a partir de las respuestas enviadas por las personas docentes de inglés de primaria y de representantes de la Comisión Interuniversitaria de CONARE y se agrupó la información en relación con los indicadores establecidos en los objetivos específicos de este artículo.

Finalmente, en el análisis de la información se aplicó el tipo de triangulación mixta, definida por Forni y De Grande como «La triangulación de datos (ya sea en el tiempo o en el espacio) implica implantar diferentes estrategias de recolección de datos, con el fin de contrastar un determinado conjunto de observaciones con otros, abordando el mismo fenómeno»<sup>9</sup>. En esta investigación, se compararon los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario en línea a la fuente primaria, con la información estipulada en el informe del convenio MEP-CONARE. Específicamente, luego de revisar cada una de las respuestas obtenidas por parte de las fuentes primarias, se examinó a profundidad los apartados en el informe del convenio MEP-CONARE, en donde se hace referencia a las tareas o actividades definidas para desarrollar los espacios de capacitación.

## Resultados y discusión

### Estrategias establecidas para la comunicación de las metas y propósitos del convenio MEP-CONARE

En la primera etapa de la administración de la gestión educativa, se debe planificar cuidadosamente una serie de aspectos clave necesarios para establecer un proceso exitoso. Koontz et al.<sup>10</sup> consideran que se deben definir planes, los cuales pueden ser categorizados en ocho grupos: las misiones o propósitos, los objetivos o metas, las estrategias, las políticas, los procedimientos, las reglas, los programas, y los presupuestos. Para efectos de este artículo de investigación, las metas y propósitos se comprenden como todos aquellos objetivos planteados en la etapa de planificación del convenio y que pueden ser alcanzados gracias a la aplicación de una serie de tareas y acciones por parte de la gestión.

En el cuestionario aplicado a las fuentes primarias, se consultó si al inicio de la capacitación habían sido informadas acerca del objetivo establecido para el convenio. En relación con este planteamiento, un 78,3 % de las personas docentes manifestó que sí, mientras que un 21,7 % indicó que no. En relación con los representantes de la comisión, el 100 % manifestó que el objetivo había sido claramente comunicado a todos los participantes al inicio de la capacitación.

---

<sup>9</sup> Pablo Forni y Pablo De Grande, «Triangulación y métodos mixtos en las ciencias sociales contemporáneas», *Revista Mexicana de Sociología* 82, n.º 1 (2020), <http://mexicanadesociologia.unam.mx/index.php/v82n1/401-v82n1a6>

<sup>10</sup> Harold Koontz, Heinz Wehrich y Mark Cannice, *Administración: una perspectiva global y empresarial* (Ciudad de México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A, 2012).

Las personas docentes puntualizaron dos fuentes primordiales que brindaron información acerca del objetivo establecido para el convenio; la asesoría de inglés regional con 63,2 % y la dirección del centro educativo con 42,1 %. El 57 % de los representantes de la comisión coincidió con las personas docentes al decir que se utilizó las direcciones regionales para comunicar el objetivo propuesto. Por otra parte, un 28 % declaró que el programa del curso lo indicaba claramente.

Al examinar la fuente de información secundaria, el informe «Convenio MEP-CONARE para desarrollar el proyecto de mejoramiento lingüístico para docente de inglés a nivel país», redactado por el Consejo Universitario<sup>11</sup>, se establecen los siguientes cuatro objetivos específicos:

1. Desarrollar el proyecto de mejoramiento lingüístico para docentes de inglés a través de la implementación de capacitaciones sobre Desarrollo de Competencias Comunicativas, a efecto de capacitar hasta un máximo de 980 docentes.
2. Realizar la selección de docentes que participarán de las capacitaciones sobre Desarrollo de Competencias Comunicativas, de acuerdo con los resultados obtenidos en la prueba TOEIC (Examen del Idioma Inglés para Comunicación Internacional, TOEIC por sus siglas en inglés) realizada en los años 2015-2016, de donde se escogerá a los docentes que obtuvieron los resultados mas bajos y se encuentran en las bandas A1 y A2, según el Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas Vivas.
3. Diseñar los contenidos de las capacitaciones sobre Desarrollo de Competencias Comunicativas, a efecto de fortalecer el dominio lingüístico de personal docente de inglés en servicio del MEP, previamente seleccionado.
4. Procurar que los docentes asciendan de las bandas A1 y A2 a la banda B1 según el Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas Vivas.

Estos objetivos fueron plasmados en el informe del convenio MEP-CONARE, el cual fue compartido en algunas páginas web de las universidades públicas involucradas; empero, propiamente en el informe del convenio, no se identifica una estrategia de divulgación de sus metas y propósitos por parte del MEP o CONARE. En la cláusula quinta del mismo informe<sup>12</sup>, en relación con los compromisos de CONARE, se describe que se debe brindar asesoría «técnico-académica en el diseño de las capacitaciones» por lo que infiere que, en el programa de estudios entregado a cada docente de inglés participante de la capacitación, se incluye los objetivos lingüísticos del curso por alcanzar, mas no aquellos referentes al convenio.

---

<sup>11</sup> Acuerdo 8-3-2017, de 9 de febrero de 2017, Convenio MEP-CONARE para desarrollar el «Proyecto de Mejoramiento Lingüístico para docentes de inglés» a nivel país (Acta 3-2017), <https://www.utn.ac.cr/sites/default/files/Convenio%20Capacitadores%20de%20Ingl%C3%A9s%20MEP-CONARE.pdf>

<sup>12</sup> Acuerdo 8-3-2017, de 9 de febrero de 2017, Convenio MEP-CONARE para desarrollar el «Proyecto de Mejoramiento Lingüístico para docentes de inglés» a nivel país (Acta 3-2017), <https://www.utn.ac.cr/sites/default/files/Convenio%20Capacitadores%20de%20Ingl%C3%A9s%20MEP-CONARE.pdf>

En una estructura organizacional tan compleja como la del MEP, se entiende que la información establecida en convenios país se va filtrando desde las altas jerarquías, como lo es, en este caso, la ministra de Educación Pública, hasta llegar al personal docente. Empero, según autores como Koontz et al.<sup>13</sup> y Chiavenato<sup>14</sup>, entre otros, las metas y propósitos establecidos por la gestión educativa en cualquier tipo de proyecto, acuerdo o convenio, deben ser dialogadas en espacios abiertos participativos, en donde el personal docente puede comprender, gracias a la información que recibe, cuáles son los esfuerzos que se realizan desde la gestión para que un convenio de tal magnitud pueda desarrollarse.

### **Canales de comunicación utilizados para la convocatoria a las actividades de capacitación definidas en el convenio MEP-CONARE**

Robbins<sup>15</sup> explica que la canalización de estrategias para incrementar la motivación y la correcta conducción de los miembros de la organización, así como la selección de canales de comunicación efectivos y la resolución de conflictos, son algunas funciones que deben coexistir durante la etapa de dirección de la gestión educativa para asegurar el correcto desarrollo de procesos definidos dentro de una organización. Para propósitos de este artículo de investigación, los canales de comunicación se comprenden como los medios por los cuales se contactó a las personas que habían sido seleccionadas para las actividades de capacitación lingüística.

En el cuestionario aplicado a las fuentes primarias, se consultó si habían logrado identificar canales de comunicación efectivos para la convocatoria del personal docente de inglés que requería de dichas capacitaciones. En este sentido, 28 docentes obtuvieron una copia del oficio de la dirección de sus centros educativos, a 17 les llegó de manera directa a sus correos oficiales del MEP y 12 manifestaron que la convocatoria les llegó a sus correos personales.

En relación con el grado de satisfacción de los tipos de canales de comunicación utilizados por la gestión del convenio, el 80 % del personal docente consultado manifestó estar satisfecho en un rango de muy bueno y bueno. El gráfico 1 ilustra las diferentes opiniones.

---

<sup>13</sup> Koontz, Weihrich y Cannice, *Administración: una...*

<sup>14</sup> Idalberto Chiavenato, *Gestión del talento humano* (Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A., 2009), <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>

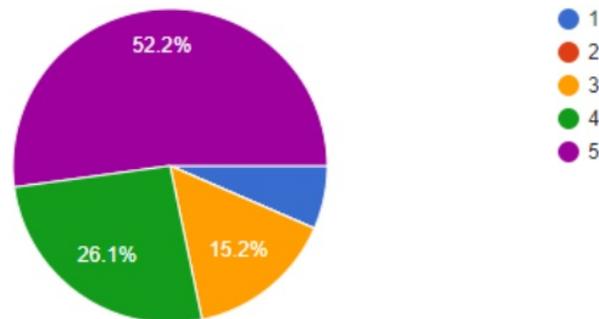
<sup>15</sup> Stephen Robbins, *Administración: Teoría y práctica* (USA: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 1994).

**Gráfico 1**

Grado de satisfacción por parte del personal docentes de inglés acerca de los tipos de canales de comunicación utilizados para la convocatoria al curso de mejoramiento lingüístico

6. ¿En una escala de 1 a 5 donde 1 significa muy baja, 2 baja, 3 regular, 4 buena y 5 muy buena, cuál es su grado de satisfacción con los canales de comunicación aplicados para convocarlo a esta capacitación desarrollada bajo el marco del convenio MEP-CONARE?

46 respuestas



Fuente: Arley y Brizuela (2020).

Los representantes de la Comisión Interuniversitaria de CONARE expresaron diferentes opiniones al respecto. La tabla 1 ilustra el grado de satisfacción de los miembros de la comisión CONARE acerca de los canales de comunicación utilizados para la convocatoria al curso de mejoramiento lingüístico.

**Tabla 1**

Grado de satisfacción de los miembros de la comisión CONARE acerca de los canales de comunicación utilizados para la convocatoria al curso de mejoramiento lingüístico

Cantidad de opiniones	Grado de Satisfacción	Porcentaje
2	5 = muy bueno	58
4	3 = bueno	28
1	1 = regular	14

Fuente: Arley y Brizuela (2020).

Al examinar la fuente de información secundaria, el informe del convenio MEP-CONARE redactado por el Consejo Universitario<sup>16</sup>, en su cláusula sexta, se define como uno de los compromisos del MEP, «Definir los criterios de selección de los docentes de inglés en servicio del MEP, que recibirán la capacitación». Así mismo, se define que el MEP estuvo a cargo de «Convocar al personal docente de inglés del MEP en servicio, mencionado en el inciso anterior, a efecto de participar de las capacitaciones objeto del presente convenio». Incluso, en el informe del convenio, se explica en esta cláusula que el MEP tuvo que coordinar con las Direcciones Regionales de Educación la implementación de la capacitación.

En este sentido, el MEP primero convocó a las personas docentes en servicio a tomar el examen estandarizado TOEIC. El Instituto de Desarrollo Profesional del MEP determinó las bandas en que las personas docentes participantes fueron ubicados y envió esta información al MEP. Por medio de las direcciones regionales, el MEP envió las convocatorias a las personas docentes ubicadas en las bandas A1 y A2 para recibir las capacitaciones lingüísticas y coordinó con las supervisiones *circuitales* para que se contactaran los centros educativos donde estos docentes laboran. En este contexto, los asesores regionales de inglés funcionaron además como puentes de divulgación.

Al revisar las percepciones de los representantes de la Comisión Interuniversitaria de CONARE, se identifica cierta insatisfacción, empero un poco más de la mitad de las personas de la Comisión consultadas calificaron la gestión –en este caso por parte del MEP– como «muy buena».

Llama la atención la diversidad de canales de comunicación utilizados por parte de los Asesores Regionales y directores de los centros educativos, pues en algunos sectores, a las personas docentes les llegó un oficio, a otras un mensaje a su correo institucional y a otras a su correo personal. Ante esta diversidad de canales de comunicación, se pueden identificar distintas formas de gestión. Algunos gestores educativos prefieren enviar convocatorias impersonales a través de oficios entregados a la Dirección de los centros educativos, mientras otros prefieren personalizar esta gestión y enviar dicha convocatoria a los correos de las personas docentes de inglés seleccionadas.

### **Manejo de los recursos utilizados durante la capacitación bajo el marco del convenio MEP-CONARE**

De acuerdo con los principios de la gestión educativa, el administrador debe examinar la organización de procesos. Chiavenato<sup>17</sup> define la organización como la etapa en la cual se organiza, estructura e integran todos los recursos y las personas involucradas en el desarrollo de un proceso. Indudablemente, durante esta etapa se deben establecer las relaciones entre los recursos y las funciones o

---

<sup>16</sup> Acuerdo 8-3-2017, de 9 de febrero de 2017, Convenio MEP-CONARE para desarrollar el «Proyecto de Mejoramiento Lingüístico para docentes de inglés» a nivel país (Acta 3-2017), <https://www.utn.ac.cr/sites/default/files/Convenio%20Capacitadores%20de%20Ingl%C3%A9s%20MEP-CONARE.pdf>

<sup>17</sup> Chiavenato, *Gestión del talento...*

atribuciones de las personas. En esta investigación, el manejo de los recursos didácticos se entiende como la organización, estructuración e integración de los recursos a utilizar en la capacitación lingüística definida en el convenio MEP-CONARE, así como su relación con las personas involucradas en su gestión.

En el cuestionario aplicado a las fuentes primarias, se consultó si habían logrado identificar una correcta relación entre los recursos utilizados para el desarrollo de las actividades de capacitación y las personas definidas para brindar dicho servicio, así como su grado de satisfacción. En tal sentido, un 50 % manifestó estar muy satisfecho, un 26 % indicó estar satisfecho, mientras que un mínimo porcentaje de docentes expresó una baja o muy baja satisfacción.

En relación con la posición expresada por los representantes de la Comisión Interuniversitaria de CONARE, un 71 % indicó estar muy satisfechos con el manejo de los recursos utilizados para la capacitación, mientras que un 29 % manifestó estar satisfecho.

Al tomar en consideración los resultados en la aplicación del cuestionario dirigido a ambas poblaciones, se concluye que su percepción fue bastante satisfactoria, por lo que, en aras de cotejar dicha información, es preciso examinar cuál fue la metodología establecida en el informe del convenio MEP-CONARE y de esta manera precisar su impacto.

Al examinar esta fuente de información secundaria, en su cláusula cuarta, titulada «Distribución de las Direcciones Regionales por Universidad», se establece que por cada universidad pública, se abarcan de cuatro a seis regiones del país.

A continuación, se ofrece un resumen de los compromisos de CONARE establecidos en la cláusula quinta del informe redactado por el Consejo Universitario<sup>18</sup> en relación con el manejo de recursos y personal:

1. Asignar medio tiempo de jornada a dos docentes por universidad para que formen parte de la comisión técnico-académica.
2. Definir las funciones técnico-académicas de la comisión en un plan de trabajo (reuniones, asesoría, diseño, vigilancia, supervisión, entre otros).
3. Seleccionar los materiales didácticos de las capacitaciones.
4. Diseñar los instrumentos de evaluación, programa, certificados, entre otros documentos.
5. Coordinar con las Direcciones Regionales del MEP para desarrollar las capacitaciones.
6. Definir el presupuesto para desarrollar las capacitaciones y distribuir los recursos financieros de CONARE.
7. Establecer las tareas administrativas necesarias que se desarrollan dentro de los Departamentos de las Universidades, así como contratar a una secretaria por medio tiempo por universidad para apoyar en estas tareas administrativas.

8. Seleccionar al personal docente idóneo para impartir las capacitaciones, así como ofrecer acompañamiento durante todo el transcurso de la capacitación.
9. Entregar los recursos didácticos al personal docente capacitador.
10. Regresar los recursos que no se hayan utilizado en la capacitación al IDP del MEP y proponer acciones relacionadas con el convenio que puedan beneficiarse con estos recursos remanentes

Sueguidamente se ofrece un resumen de los compromisos por parte del MEP establecidos en la cláusula sexta del informe redactado por el Consejo Universitario<sup>19</sup> en relación con el manejo de recursos y personal:

1. Aportar los recursos financieros necesarios para desarrollar las capacitaciones.
2. Designar dos funcionarios del MEP para que formen parte de la comisión técnica-académica del convenio.
3. Definir el perfil idóneo de los docentes capacitadores.
4. Conformar los grupos de docentes de inglés por Direcciones Regionales del MEP y enviar la convocatoria.
5. Coordinar con las Direcciones Regionales los espacios para desarrollar las capacitaciones.
6. Enviar los recursos didácticos a cada Dirección Regional.
7. Definir, con los Asesores Regionales de Inglés, la estrategia de visita de control y seguimiento.
8. Supervisar el manejo de los dineros devueltos por parte de CONARE para que sean utilizados por parte del MEP en un lapso no mayor de un año.
9. Conformar un equipo por Dirección Regional para dar seguimiento a las capacitaciones.

Así mismo, en la cláusula novena de este informe se define que el IDP tuvo que transferir un total de  $\$$  236 719 899,42 para el financiamiento del convenio a CONARE, quien debe distribuir este monto entre la UNA, UCR, UNED, TEC y la UTN para la implementación de la primera capacitación. Por otro lado, para el desarrollo de la segunda capacitación, se definió un presupuesto de  $\$$  240 000 000,00, el cual, de igual manera, sería transferido a CONARE a través del IDP.

En esta cláusula del convenio también se define que las universidades tuvieron que aportar  $\$$  117 967 750,00 para el pago de la jornada de medio de tiempo de dos docentes de planta integrantes de la Comisión Técnico-Académica entre los años 2016 y 2017. Así mismo, de estos fondos, se realiza el pago de un cuarto de tiempo para un docente coordinador de dicha comisión.

En su cláusula décima, se explica que los recursos serían administrados por cada universidad según los procedimientos y normativas de cada institución y que

<sup>18</sup> Acuerdo 8-3-2017, de 9 de febrero de 2017, Convenio MEP-CONARE para desarrollar el «Proyecto de Mejoramiento Lingüístico para docentes de inglés» a nivel país (Acta 3-2017), <https://www.utn.ac.cr/sites/default/files/Convenio%20Capacitadores%20de%20Ingl%C3%A9s%20MEP-CONARE.pdf>

<sup>19</sup> *Ibíd.*, 10.

CONARE sería la entidad supervisora que giraría y fiscalizaría dichos recursos. Finalmente, en su cláusula décima tercera, se brinda un resumen de los fondos financieros a utilizar por parte del MEP y de CONARE para el desarrollo de los dos cursos de capacitación, ascendiendo a un costo total de ₡ 594 687 649,42.

En las cláusulas del informe del convenio MEP-CONARE, se definen con claridad las tareas y funciones de las personas involucradas en su gestión, así como los funcionarios de la comisión, personal administrativo y docentes capacitadores. Por otro lado, se distribuyen con claridad los fondos financieros por entidad y la manera para fiscalizar su ejecución.

Chiavenato<sup>20</sup> explica que, en la etapa de organización de un proceso administrativo-educativo, se debe organizar, estructurar e integrar los recursos eficientemente. Es imprescindible que el gestor determine el modelo organizativo para el uso de los recursos en aras de establecer un sistema coherente que le permita a la organización hacer un uso eficiente de los recursos disponibles y evitar contratiempos o atrasos durante el proceso, así como se establece en este convenio.

### **Técnicas de evaluación aplicadas a participantes de la capacitación bajo el marco del convenio MEP-CONARE para corroborar el mejoramiento en su desempeño lingüístico**

En la etapa de evaluación de la gestión educativa, el gestor aplica diversas estrategias de evaluación que le permiten corroborar el alcance de las metas propuestas. Chiavenato<sup>21</sup> explica que, en esta etapa, el gestor puede evaluar el desempeño de las personas involucradas en el proceso, con la construcción de una apreciación sistemática acerca de su función, la cual considere las actividades que realizan, los alcances y resultados, así como su contribución al desarrollo del proceso. Es importante destacar que, como Davis y Newstrom<sup>22</sup> explican, gracias a la evaluación, el gestor busca formas para mejorar el rendimiento de todas las personas involucradas, por lo que se convierte en un proceso de profunda reflexión y análisis.

En este artículo, la etapa de evaluación es definida como una apreciación sistemática para la reflexión y el análisis por parte de las fuentes primarias en relación con la gestión ejecutada para la identificación y aplicación de diversos instrumentos tales como los ensayos escritos, incidentes críticos, escalas gráficas durante el desarrollo de las capacitaciones lingüísticas.

En el cuestionario aplicado a la fuente primaria, se les consultó si habían logrado identificar alguna metodología para corroborar el alcance de los objetivos propuestos. Además, se les solicitó mencionar los tipos de instrumentos

---

<sup>20</sup> Chiavenato, *Gestión del talento...*

<sup>21</sup> *Ibíd.*, 45.

<sup>22</sup> John Newstrom, *Comportamiento humano en el trabajo*, México McGraw Hill Interamericana, 2011, [https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/11/Comportamiento\\_humano\\_en\\_el\\_trabajo.pdf](https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/11/Comportamiento_humano_en_el_trabajo.pdf)«Sobre los derechos...»

aplicados por parte de los responsables o representantes del convenio, además de valorar la utilidad de dichos instrumentos para confirmar el alcance los objetivos propuestos.

Primeramente, un 71,7 % del personal docente indicó que sí había identificado alguna metodología de evaluación aplicada durante la capacitación, mientras que un 28,3 % señaló que no. Empero, el 100 % de los representantes de la Comisión Interuniversitaria de CONARE fue puntual en indicar que sí había una metodología de evaluación clara y manifiesta.

En el informe del convenio MEP-CONARE, redactado por el Consejo Universitario<sup>23</sup>, en su cláusula quinta, sí se hace mención de esta tarea. En efecto, CONARE debe elaborar lineamientos para la evaluación de las capacitaciones, diseñar instrumentos de evaluación de los aprendizajes y supervisar que estos instrumentos se apliquen en conformidad con lo establecido en su plan de estudios.

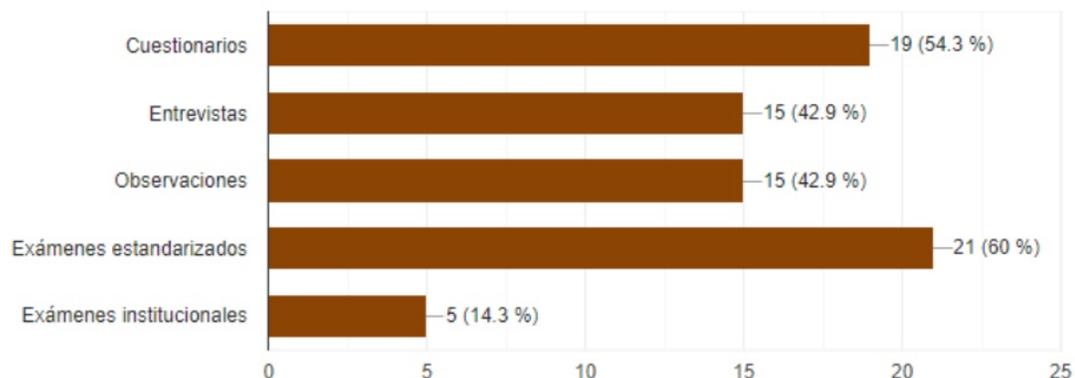
Al solicitarle al personal docente que identificara los instrumentos de evaluación aplicados durante la capacitación lingüística, mencionó los que se indican en el gráfico 2.

### Gráfico 2

Instrumentos de evaluación identificados por parte del personal docentes de inglés para recopilar información acerca del alcance del objetivo propuesto en el convenio

8. ¿Cuáles fueron los instrumentos de evaluación aplicados durante la capacitación para recopilar información acerca del alcance del objetivo propuesto en el convenio MEP-CONARE? Puede marcar más de una respuesta.

35 respuestas



Fuente: Arley y Brizuela (2020).

<sup>23</sup> Acuerdo 8-3-2017, de 9 de febrero de 2017, Convenio MEP-CONARE para desarrollar el «Proyecto de Mejoramiento Lingüístico para docentes de inglés» a nivel país (Acta 3-2017), <https://www.utn.ac.cr/sites/default/files/Convenio%20Capacitadores%20de%20Ingl%C3%A9s%20MEP-CONARE.pdf>

Las opiniones de los representantes de la Comisión Interuniversitaria de CONARE coinciden con las de las personas docentes, señalando los exámenes estandarizados como los instrumentos de evaluación aplicados en la capacitación, mientras que las observaciones, las entrevistas y los cuestionarios fueron también otros mecanismos utilizados durante todo el proceso.

Como se mencionó anteriormente, en la cláusula quinta del informe del convenio redactado por el Consejo Universitario<sup>24</sup>, se menciona que CONARE debe diseñar diversos instrumentos de evaluación. Así mismo, en la cláusula sexta, se define como otro compromiso del MEP «Realizar evaluaciones del impacto en los docentes participantes, objeto del presente convenio».

En relación con el grado de satisfacción al considerar si las actividades de capacitación cumplieron el objetivo propuesto por el convenio en relación con su mejoramiento lingüístico, se obtuvo una variedad de opiniones de parte de los docentes de inglés. Un 43,5 % indicó un nivel muy satisfactorio, un 30,4 % satisfactorio, un 13 % regularmente satisfactorio y un 8,7 % poco satisfactorio. Por su parte, los representantes de la Comisión Interuniversitaria de CONARE también expresaron distintas opiniones en este apartado al manifestar, un 28 %, que el grado de satisfacción era totalmente satisfactorio, un 28 % lo marcó como satisfactorio y, por último, un 43 % indicó un grado de regularmente satisfactorio.

Al tomar en consideración estos porcentajes obtenidos, se concluye que la valoración de las fuentes primarias acerca del cumplimiento del objetivo propuesto por el convenio es variable. En relación con este punto, según el Consejo Universitario<sup>25</sup>, la comisión tuvo que elaborar un informe sobre el cumplimiento de los objetivos propuestos y presentarlo a la ministra de Educación, al IDP, y a las personas rectoras de las universidades públicas del país.

## Conclusiones

En toda acción, iniciativa o propuesta que se desee ejecutar, deben existir objetivos concretos, relevantes y medibles desde la primera etapa de la gestión administrativa, los cuales deben ser comunicados con claridad a los participantes involucrados. Para tal propósito, se debe delinear una serie de tareas y acciones, por parte de la gestión, que permita a los involucrados entender hacia dónde se va y cuáles serán los logros por alcanzar.

Para tal efecto, es innegable que un gestor educativo demuestre sus destrezas comunicativas y establezca una estrategia de comunicación que le permita llegar a todos los actores involucrados en un proceso educativo como este. Esta estrategia también debe plasmarse en el convenio para que, de esta manera, se

<sup>24</sup> *Ibíd.*, 12.

<sup>25</sup> Acuerdo 8-3-2017, de 9 de febrero de 2017, Convenio MEP-CONARE para desarrollar el «Proyecto de Mejoramiento Lingüístico para docentes de inglés» a nivel país (Acta 3-2017), <https://www.utn.ac.cr/sites/default/files/Convenio%20Capacitadores%20de%20Ingl%C3%A9s%20MEP-CONARE.pdf>

logre visualizar quiénes serán las personas a cargo de dicha tarea y el plazo para su realización. Evidentemente, el personal docente va a prestar más atención a los objetivos lingüísticos establecidos en el curso para su mejoramiento lingüístico, los cuales se plasman en el programa de estudios. Una estrategia informativa para socializar los objetivos plasmados en el convenio permitiría que estos actores se sientan motivados a dar lo mejor de sí pues comprende que al ser un proyecto país, que busca intervenir en una realidad que debe corregirse, su compromiso se ve permeado pues pasa de ser un simple receptor a un emisor que comprende lo significativo que es su rol como participante.

Al tomar en consideración que se identificó una debilidad en la divulgación de las metas y propósitos del convenio, esta situación pudo haberse subsanado no solamente con el envío de la convocatoria oficial a los correos de todo el personal docente de inglés seleccionado, sino también con el establecimiento de un espacio de diálogo con los docentes seleccionados para explicar los objetivos lingüísticos de la capacitación, así como las metas del convenio país, esto en aras de motivar al personal docente a participar en dicha iniciativa que impacta directamente su labor docente.

En contextos como este, en donde se está convocando al personal docente a capacitarse debido a la identificación de algunas debilidades lingüísticas, se debe aplicar una comunicación organizacional estratégica. Por tanto, desde la gestión educativa, se debe promover el fortalecimiento de los canales de comunicación efectivos, en donde se pueda desarrollar un intercambio entre los interlocutores, considerando que la comunicación organizacional es un diálogo que, en este contexto, la organización educativa sostiene con su personal docente.

Así mismo, debe procurarse grados altos de satisfacción por parte de las fuentes primarias acerca de la correcta relación entre los recursos utilizados para el desarrollo de las actividades de capacitación y las personas definidas para brindar dicho servicio. Para el logro óptimo de los objetivos de una capacitación de esta índole, sin duda se necesita una inversión considerable para los recursos, por lo que se deben administrar con toda transparencia y eficacia.

El administrador debe definir las relaciones entre los recursos y las personas involucradas en su ejecución y utilización, pues es así como se logran establecer las obligaciones y responsabilidades de cada órgano ejecutor, asegurando el correcto manejo de los recursos. Singularmente, se debe hacer hincapié en las políticas establecidas en la etapa de planificación, referentes al compromiso real de los actores ejecutores en utilizar correctamente los recursos facilitados por la organización y así evitar su deterioro por un mal manejo.

Cabe recalcar que la gestión educativa debe garantizar la identificación y aplicación de diversos instrumentos, tales como los ensayos escritos, incidentes críticos, escalas gráficas durante el desarrollo de las capacitaciones lingüísticas con el fin no solo de guiar el desarrollo de la capacitación, sino como mecanismos de recolección de información que sirvan para mejorar la mediación y futuros ajustes de los procesos.

Para la administración de la educación, es imperante que se garantice la consecución de los objetivos propuestos mediante la constante evaluación de las actividades que se desarrollan en un proceso educativo. Esta visión es congruente con las prácticas que se desarrollaron bajo el marco del convenio MEP-CONARE. Tomando en consideración la cantidad de recursos humanos y financieros para desarrollar estas actividades de capacitación, fue necesario que los gestores educativos establecieran en su convenio una serie de compromisos para MEP y CONARE que les permitiera evaluar de manera constante el servicio brindado a las personas docentes de inglés. Así mismo, a través de instrumentos de evaluación, se logró corroborar los alcances del convenio, al tomar en consideración variables como la cantidad de docentes beneficiados y su mejoramiento lingüístico.

Un convenio como el delineado entre el MEP y CONARE y las acciones concretas planteadas con el fin de fortalecer los procesos académicos de las personas docentes en servicio, exige un gran compromiso de todos los actores involucrados, de modo que se garantice el alcance de los objetivos planteados y las metas propuestas.

#### **Formato de citación según APA**

Arley-Fonseca, M. y Brizuela-Gutiérrez, T. (2022). Gestión educativa definida para desarrollar la capacitación lingüística MEP-CONARE entre los años 2015-2018. *Revista Espiga*, 21(44), 48-69.

#### **Formato de citación según Chicago-Deusto**

Arley-Fonseca, Margoth y Brizuela-Gutiérrez, Tobías. «Gestión educativa definida para desarrollar la capacitación lingüística MEP-CONARE entre los años 2015-2018». *Revista Espiga* 21, n.º 44 (julio-diciembre, 2022): 48-69.

## Referencias

- Calderón Mora, Roxy y Mora, Yinnia. Formación permanente del docente de inglés: una experiencia exitosa en Costa Rica. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, vol. 10, núm. 4, 2012, 103-113. Red Iberoamericana de Investigación Sobre Cambio y Eficacia Escolar, Madrid, España.
- Chaves Fernández, Lindsay. «El efecto de la calidad en un programa de estudios acreditado: caso del Bachillerato en la Enseñanza del Inglés en la Universidad Nacional». *Revista CAES* 6, n.º 2 (2015): 179-199.
- Chiavenato, Idalberto. *Gestión del talento humano*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A., 2009.
- Consejo Universitario (9 de febrero de 2017). Convenio MEP-CONARE para desarrollar el «Proyecto de Mejoramiento Lingüístico para docentes de inglés» a nivel país, 4-12. Recuperado de <https://www.utn.ac.cr/sites/default/files/Convenio%20Capacitadores%20de%20Ingl%C3%A9s%20MEP-CONARE.pdf>
- Forni, Pablo y Pablo De Grande. «Triangulación y métodos mixtos en las ciencias sociales contemporáneas». *Revista Mexicana de Sociología* 82, n.º 1 (2020): 159-189. <http://mexicanadesociologia.unam.mx/index.php/v82n1/401-v82n1a6>
- Koontz, Harold, Heinz Weihrich y Mark Cannice. *Administración: una perspectiva global y empresarial*. Ciudad de México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A., 2012.
- Newstrom, John. *Compartimiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill Interamericana, 2011. [https://uachatec.com.mx/wpcontent/uploads/2019/11/Comportamiento\\_humano\\_en\\_el\\_trabajo.pdf](https://uachatec.com.mx/wpcontent/uploads/2019/11/Comportamiento_humano_en_el_trabajo.pdf)
- Núñez Moscoso, Javier. Los métodos mixtos en la investigación en educación: hacia un uso reflexivo. *Artigos* 47, n.º 164 (2017): 632-649. <https://www.scielo.br/pdf/cp/v47n164/1980-5314-cp-47-164-00632.pdf>
- Mora Ordóñez, Yinnia. «Vista de la experiencia de la UNED en el marco de las capacitaciones de inglés al MEP». *Revista Espiga* 11, n.º 24 (2012): 145-158.
- Programa Estado de la Nación. *Sexto Informe Estado de la Educación*. San José: CONARE, 2017.
- Robbins, Stephen. *Administración: Teoría y práctica*. USA: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 1994.

Sáiz-Manzanares, María Consuelo y María Camino Escolar-Llamazares. «Efectividad de los métodos mixtos en investigación contextual». *New Trends in Qualitative Research* 5, (2021): 28-40. <https://publi.ludomedia.org/index.php/ntqr/article/view/258/267>