

**Gestión educativa para el liderazgo estudiantil en el Centro Educativo Cipreses de  
Oreamuno, Cartago**

Proyecto Final de Graduación presentado en la  
División de Educación para el Trabajo  
Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo  
Centro de Investigación y Docencia en Educación  
Universidad Nacional

Para optar al grado de  
Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo

Licda. Ana Gabriela Castro Fuentes.

Lic. Roy Leandro Solano.

Julio, 2022

Gestión educativa para el liderazgo estudiantil en el Centro Educativo Cipreses de  
Oreamuno, Cartago

Licda. Ana Gabriela Castro Fuentes.

Lic. Roy Leandro Solano.

APROBADO POR:

DIRECTOR(A) DE TFG

MAU. Liana Penabad Camacho

INVITADA

M.Sc. Evelyn Vargas Hernández

DIRECTOR(A)

UNIDAD ACADEMICA

M.Ed. Lidieth Montes Rodríguez \_\_\_\_\_

COORDINADORA

M.Sc. Evelyn Chen Quesada \_\_\_\_\_

*Nota: dadas las condiciones de excepcionalidad generadas en atención al Decreto Ejecutivo 42227-MP.S emitido el 16 de marzo, por la Presidencia de la República y el Ministerio de Salud y con base en los siguientes comunicados generados por la gestión universitaria, la hoja de firmas contiene únicamente la firma digital de la persona directora de la Unidad Académica, y coordinadora del posgrado con base en el acuerdo UNA-CO-CIDE-ACUE-214-2020.*

## **Dedicatorias**

A mi madre querida, mi tía Nina y mi familia que siempre me han apoyado a seguir adelante, les brindo un regalo más en mis estudios. A mis queridos sobrinos para que puedan desarrollar liderazgo estudiantil y puedan cumplir todos sus anhelos. Además, a mi alma máter UNA que me ha forjado como profesional desde hace muchos años atrás, en cada una de mis carreras y por ende le guardo gran cariño y respeto.

Roy Leandro Solano.

Este trabajo lo dedico a mi familia, y especialmente a Walter, quien me anima y es soporte para cumplir cada uno de los retos que la vida me ha puesto en el camino.

Ana Gabriela Castro Fuentes

## **Agradecimiento**

Queremos agradecer a la Escuela Cipreses, tanto al personal docente, persona directora y estudiantes por haber participado en este proyecto. Sin ellos no hubiésemos podido culminar los recursos presentados. Además, les agradecemos por la validación de dichos productos y habernos realizado las sugerencias correspondientes.

Por otro lado, agradecer a la señora M.Sc. Viviana Esquivel Vega lectora de nuestro proyecto, la cual fue un pilar fundamental en la corrección de detalles específicos que realizaron nuestra investigación y por último, agradecemos a nuestras profesoras tutoras, profesora M.Sc. Silvia Elena Salas Soto que nos aportó en los primeros dos capítulos y la profesora MAU. Liana Penabab Camacho con quien culminamos el proceso con los tres capítulos restantes.

## Resumen

El presente proyecto responde a un problema identificado en personas estudiantes de la Escuela Cipreses de Oreamuno de Cartago con respecto al liderazgo estudiantil y se pretende resolver desarrollando habilidades para la vida con enfoque de liderazgo en los estudiantes de quinto y sexto grado, mediante el proyecto LIDERA: “Hoy y para el futuro”. Dicha propuesta vincula un modelo de gestión educativa adecuado al desarrollo de liderazgo estudiantil. El proyecto integra antecedentes relacionados al liderazgo estudiantil y una fundamentación teórica a partir de los conceptos gestión educativa, participación estudiantil, liderazgo estudiantil y habilidades para la vida. El diseño metodológico orienta el proceso investigativo-propositivo desde el paradigma crítico-sociocrítico, el enfoque de la investigación cualitativa, el método de la investigación y las técnicas como la entrevista semiestructurada y la revisión documental. Dicho proyecto trabajó una muestra por conveniencia con respecto a las personas estudiantes, personal docente y persona directora.

Entre los principales hallazgos se encuentran las personas estudiantes líderes de la escuela, rasgos de un líder estudiantil, las habilidades con enfoque de liderazgo como la empatía y la toma de decisiones y el modelo de gestión pedagógica que se ajusta al fomento de dichas habilidades con enfoque de liderazgo.

Por consiguiente se elaboraron los siguientes recursos, primero, el proyecto LIDERA, “hoy y para el futuro” Una propuesta de formación humana en liderazgo estudiantil en la Escuela Cipreses que contiene la validación de los recursos por parte de los involucrados, así como los pasos necesarios para que el Equipo Implementador de la Propuesta (EIP) logré desarrollar el recurso: Estrategia metodológica de gestión del liderazgo estudiantil llamada: LIDERA, “Hoy y para el futuro” que contiene los módulos educativos con cada uno de los respectivos talleres, siendo una herramienta para la construcción liderazgo en la niñez, a partir de la empatía y la toma de decisiones. Es general es una estrategia de formación humana en liderazgo estudiantil para la Escuela Cipreses. Por último, el tercer recurso es el “Plan de Comunicación del Proyecto Lidera” que contiene los pasos necesarios para que el EIP promueva el proyecto y la estrategia en las personas estudiantes de quinto y sexto grado de la Escuela Cipreses en el momento que deseen implementar la propuesta proporcionada.

**Palabras clave.** Liderazgo estudiantil, gestión educativa, centro educativo, empatía, toma de decisiones, habilidades para la vida.

## Tabla de contenido

|  |     |
|--|-----|
| Página de firmas                                   | ii  |
| Dedicatorias                                       | iii |
| Agradecimientos                                    | iv  |
| Resumen  | v   |
| Tabla de contenido                                 | vi  |
| Índice de tablas                                   | x   |
| Índice de Figuras                                  | xi  |
| Lista de abreviaturas y símbolos                   | xii |
| <b>Capítulo I</b>                                  | 1   |
| <b>Introducción</b>                                | 1   |
| Problema Identificado: Descripción del problema    | 1   |
| Antecedentes                                       | 3   |
| Justificación                                      | 12  |
| Objetivos General y Específicos del proyecto       | 14  |
| Breve descripción general del escenario            | 14  |
| <b>Capítulo II</b>                                 | 18  |
| <b>Referente Conceptual</b>                        | 18  |
| Conceptualización de Gestión Educativa             | 19  |
| Historia de la gestión educativa.                  | 19  |
| Generalidades y concepto de gestión educativa.     | 19  |
| Conceptualización de participación estudiantil     | 23  |
| Generalidades de participación                     | 23  |
| Participación no es necesariamente liderazgo       | 26  |
| Conceptualización de liderazgo estudiantil         | 27  |
| Origen del liderazgo estudiantil.                  | 27  |
| Generalidades y concepto de liderazgo estudiantil. | 27  |

|   |    |
|---|----|
| Rasgos de un líder estudiantil.   | 28 |
| Habilidades para la vida  | 33 |
| Generalidades y concepto de las habilidades para la vida.                                       | 33 |
| Conceptualización de habilidades para la vida.  | 34 |
| <b>Capítulo III</b>   | 37 |
| <b>Metodología o procedimiento metodológico</b>   | 37 |
| Paradigma, Enfoque y Método   | 37 |
| Fases o etapas  | 38 |
| Muestra (participantes y documentos)  | 41 |
| Fuentes de información  | 42 |
| Categorías de análisis  | 42 |
| Instrumentos y técnicas   | 47 |
| Descripción de los instrumentos   | 48 |
| Criterios éticos aplicados y aspectos de validez y confiabilidad                                | 50 |
| <b>Capítulo IV</b>  | 53 |
| <b>Resultados</b>   | 53 |
| Liderazgo estudiantil   | 53 |
| Participación estudiantil.  | 53 |
| Rasgos de un líder estudiantil.   | 54 |
| Modelo de Gestión   | 58 |
| <b>Capítulo V</b>   | 66 |
| <b>Conclusiones</b>   | 66 |
| <b>Referencias</b>  | 70 |
| <b>Apéndices</b>  | 77 |
| <i>Apéndice A</i>   | 77 |
| <i>Instrumento para identificar estudiantes líderes o participativos de la Escuela Cipreses</i> | 77 |
| <i>Apéndice B</i>   | 78 |

|  |     |
|--|-----|
| <i>Entrevista ILE-01 Instrumento de<br/>Liderazgo Estudiantil</i>                | 78  |
| <i>Apéndice C</i>  | 81  |
| <i>Consentimiento Informado</i>  | 81  |
| <i>Apéndice D</i>  | 83  |
| <i>IMGE-01 Modelo de Gestión<br/>Educativa para el Liderazgo<br/>Estudiantil</i> | 83  |
| <i>Apéndice E</i>  | 85  |
| <i>Invitación, entrevista para<br/>estudiantes líderes y participativos</i>      | 85  |
| <i>Apéndice F</i>  | 86  |
| <i>Proyecto</i>  | 86  |
| <i>Apéndice G</i>  | 133 |
| <i>Estrategia metodológica de gestión<br/>del liderazgo estudiantil</i>          | 133 |
| <i>Apéndice H</i>  | 178 |
| <i>Plan de Comunicación</i>  | 184 |

## Índice de tablas

|  |  |    |
|--|--|----|
| Tabla 1  |  |    |
| <i>Iniciativas de la Dirección de Vida Estudiantil</i>                   |  | 11 |
| Tabla 2  |  |    |
| <i>Rasgos del líder</i>  |  | 29 |
| Tabla 3  |  |    |
| <i>Beneficios del liderazgo estudiantil</i>                              |  | 31 |
| Tabla 4  |  |    |
| <i>Población participante</i>  |  | 41 |
| Tabla 5  |  |    |
| <i>Análisis de categorías para la definición</i>                         |  | 45 |
| Tabla 6  |  |    |
| <i>Categorías y Códigos</i>  |  | 47 |
| Tabla 7  |  |    |
| <i>Diagrama de Gantt del proyecto</i>                                    |  | 51 |
| Tabla 8  |  |    |
| <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos e Internos (MEFEI).</i> |  | 60 |

## Índice de Figuras

|   |    |
|---|----|
| <i>Figura 1.</i> Árbol de Problemas.  | 2  |
| <i>Figura 2.</i> Collage de fotografías de la Escuela Cipreses  | 15 |
| <i>Figura 3.</i> Mapa conceptual del referente conceptual del proyecto.                                     | 18 |
| <i>Figura 4.</i> Etapas para la implementación de un modelo de gestión educativa centrado en lo pedagógico. | 22 |
| <i>Figura 5.</i> Fases del proyecto de investigación.   | 38 |
| <i>Figura 6.</i> Mapa conceptual de los instrumentos.   | 40 |
| <i>Figura 7.</i> Relación entre categorías y objetivos  | 44 |
| <i>Figura 8.</i> Categorías y sub-categorías  | 45 |
| <i>Figura 9.</i> Rasgos de líder estudiantil  | 55 |
| <i>Figura 10.</i> Matriz FODA.  | 59 |
| <i>Figura 11.</i> Propuesta de modelo de gestión educativa pedagógico.                                      | 64 |
| <i>Figura 12.</i> Comparación entre rasgos de los líderes estudiantiles y las habilidades para la vida.     | 65 |

## **Lista de abreviaturas y símbolos**

|            |  |
|------------|--|
| CGA-LE-01: | Código de Categoría de Liderazgo Estudiantil.  |
| CGA-MG-01: | Código de Categoría de Modelo de Gestión.  |
| CIDE:      | Centro de Investigación y Docencia en Educación.   |
| COVID-19:  | Enfermedad por Coronavirus.  |
| CSE:       | Consejo Superior de Educación.   |
| EIP:       | Equipo Implementador de la Propuesta.  |
| EST:       | Estudiante.  |
| FEA:       | Festival Estudiantil de las Artes.   |
| FODA:      | Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.   |
| HPV:       | Programa Habilidades para la Vida.   |
| IA:        | Investigación Acción.  |
| ILE-01:    | Instrumento de Liderazgo estudiantil, dirigido a los estudiantes de quinto y sexto grado de la Escuela Cipreses. |
| IMAS:      | Instituto Mixto de Ayuda Social.   |
| IMGE-01:   | Instrumento para un Modelo de Gestión Educativa.   |
| IOELP-01:  | Instrumento para Obtener Estudiantes Líderes y Participativos.   |
| IOELP-01:  | Instrumento para Obtener Estudiantes Líderes y Participativos.   |
|            | km: Kilómetro.   |
| MEFEI:     | Matriz de Evaluación de los Factores Externos e Internos.  |
| MEP:       | Ministerio de Educación Pública (Costa Rica).  |
| MGP:       | Modelo de Gestión Pedagógica.  |

|             |   |
|-------------|---|
| MINEDU:     | Ministerio de Educación (Perú).   |
| mts:        | Metros a nivel del mar.   |
| OMS:        | Organización Mundial de la Salud.   |
| PEN:        | Programa Estado de la Nación.   |
| PI:         | Persona Informante.   |
| PMBOOK:     | Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos.                           |
| S.E.P:      | Secretaría de Educación Pública de México   |
| SCA-EM-02:  | Subcategoría Estrategia metodológica  |
| SCA-HV-03:  | Subcategoría Habilidades para la Vida.  |
| SCA-PE-01:  | Subcategoría Participación Estudiantil.   |
| SCA-RLE-02: | Subcategoría Rasgos de un Líder Estudiantil.                                      |
| UNESCO:     | Organización de las Naciones Unidas para la Cultura, las Ciencias y la Educación. |

## **Capítulo I**

### **Introducción**

#### **Problema Identificado: Descripción del problema**

El presente documento desarrolla el trabajo final de graduación que presenta la propuesta LIDERA, “hoy y para el futuro”, así como las características necesarias en el modelo de gestión que propicie la implementación efectiva de dicha estrategia, en el Centro Educativo Cipreses de Oreamuno, Cartago”. La propuesta LIDERA, “hoy y para el futuro” pretende el desarrollo de habilidades para la vida con enfoque de liderazgo en las personas estudiantes.

Para Pareja, et al (2012) “el liderazgo ha sido conceptualizado como la capacidad de ejercer influencia sobre otros individuos, de manera que estos tomen los principios propuestos como premisa para actuar” (p.98).

Es fundamental una gestión educativa para el fortalecimiento de habilidades para la vida con enfoque de liderazgo en los estudiantes en la escuela seleccionada. Siendo este el problema central, sus principales efectos y consecuencias son la adaptación de estudiantes de primaria a la secundaria, por ello se plantea la necesidad de desarrollar habilidades para la vida como empatía y toma de decisiones. Las causas y origen del problema nacen desde el desarrollo de habilidades para la vida con enfoque de liderazgo y la identificación de las actividades que pueden participar los líderes estudiantiles y la identificación de estos. El motivo por el que estas habilidades son invisibilizadas proviene del desarrollo de las habilidades genéricas y la confusión de la colaboración con liderazgo. Como se puede observar en la figura 1.

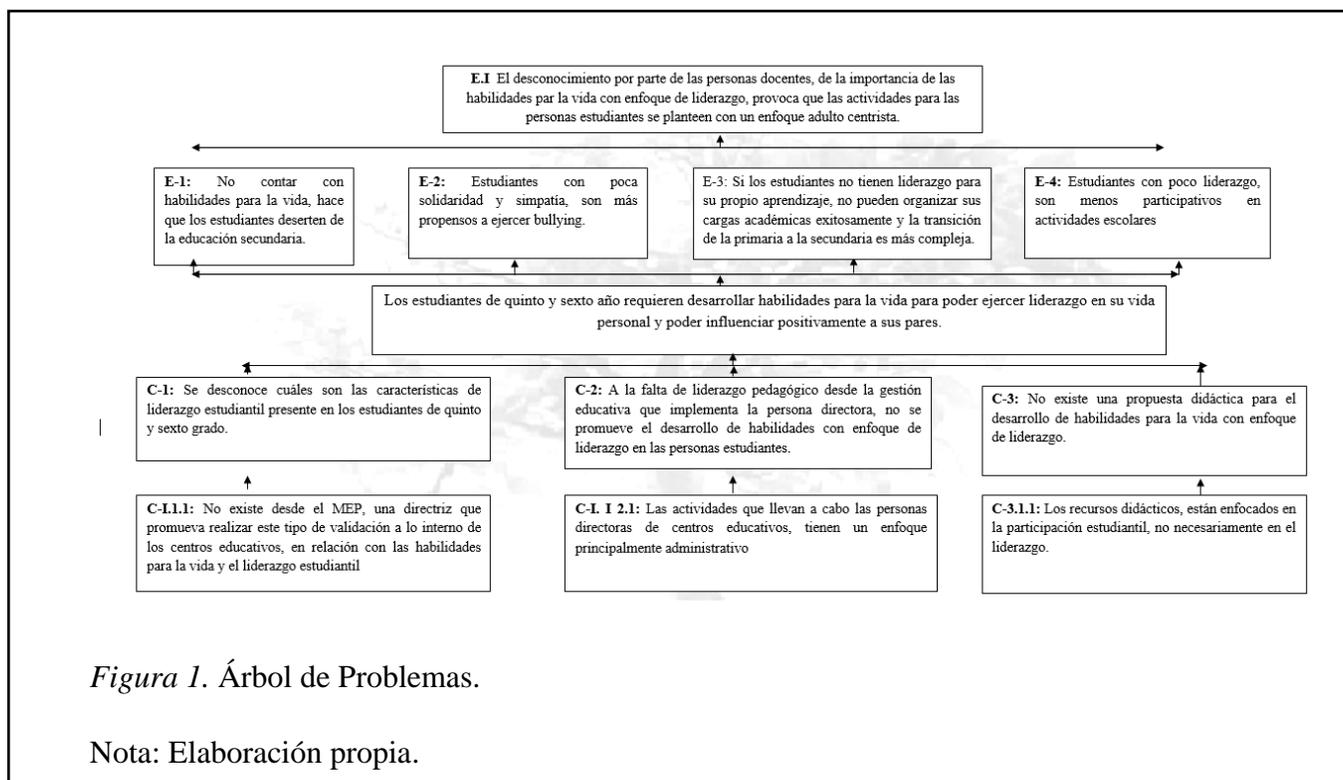


Figura 1. Árbol de Problemas.

Nota: Elaboración propia.

La importancia de potenciar habilidades para la vida con enfoque de liderazgo en los estudiantes radica en que son poco frecuentes los estudios e investigaciones basadas en conocer el liderazgo estudiantil y sus funciones. A diferencia de los estudios del liderazgo escolar desde la administración y la docencia. El, Conde & Ávalos (2016).

En los centros educativos y en la práctica docente, es posible identificar estudiantes con rasgos de líder, estos rasgos son más evidentes en los dos últimos años de primaria. El rol de estudiante líder es muy susceptible ya que, al ingresar a secundaria, muchos estudiantes se sienten amenazados por los más grandes y sienten miedo, pena y frustración al realizar actividades de liderazgo.

Para la escuela es necesario identificar las actividades que pueden participar los líderes estudiantiles, así como contar con una estrategia de identificación de líderes estudiantiles y también poseer un recurso en el cual se puedan fomentar habilidades para la vida con enfoque de liderazgo de manera que se pueda atender la problemática presentada.

Muchos de los logros del liderazgo estudiantil están relacionados con los grupos de las personas estudiantes donde se sienten motivados a participar en muchas actividades de forma efectiva, espontánea y democrática.

La situación afecta principalmente a la población estudiantil en general y a su vez a los docentes de primaria y después a los de secundaria. Los grupos más afectados con la problemática son los estudiantes de quinto y sexto año de primaria. Por lo mismo fueron seleccionados como muestra para la investigación. Al igual que el personal docente de segundo ciclo de primaria y la dirección de la escuela.

El rol del líder estudiantil positivo puede ser fundamental en el desarrollo educativo y social durante la primaria y posteriormente les funcionará para su transición a la secundaria y en su formación en habilidades para la vida.

A partir del trabajo que se quiere realizar, se logra destacar la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles habilidades para la vida requieren las personas estudiantes de quinto y sexto grado para ejercer liderazgo estudiantil a partir de la gestión educativa de la Escuela Cipreses de Oreamuno?

## **Antecedentes**

Con base en la investigación realizada, se pudo comprobar la existencia de estudios formales relacionados a la temática del liderazgo estudiantil, debido a esto se seleccionaron los más representativos desde los más actuales en el año 2021 hasta los más antiguos en el año 2009 y se encuentran ordenados desde los relacionados primero a la universidad, secundaria y por último a primaria. Para así de esta forma lograr comprender los que llevan más estudios, comprendiendo la relación con el tema. Y por último presentar un análisis de convergencias y divergencias entre los mismos. También, se reseña lo que se ha trabajado en el Ministerio de Educación Pública (en adelante MEP), en relación con el liderazgo

estudiantil y el desarrollo de habilidades con la intención de presentar el análisis en el ámbito nacional.

El trabajo más reciente acerca del liderazgo estudiantil fue en la Universidad de Tarapacá de Chile por Coluccio, et al. (2021, p. 130). “Los hallazgos indican que el estilo de liderazgo pasivo-evitador se relaciona negativamente con el intercambio de comportamientos líder-seguidor, y que los estudiantes más avanzados en el plan de estudio propician de manera positiva la adopción de ambos comportamientos”. Este trabajo se basa en el estudio de dos estilos de liderazgo de los estudiantes universitarios. Y menciona la importancia de fomentar el liderazgo estudiantil según la exigencia de profesionales por la implementación creativa de su propio potencial.

Para el 2020 se llevó a cabo una tesis en la Universidad Nacional de Chimborazo en Ecuador, el estudio fue realizado por Moreno y Pucuna (2020) “los resultados muestran que los estudiantes encuestados tienen liderazgo bajo y alcanza los aprendizajes requeridos con un 35.8%. El valor del chi cuadrado muestra que no existe una relación significativa ( $p < 0.05$ ) entre Liderazgo y nivel de logro de los aprendizajes”. (p.3). Este estudio demostró que los estudiantes poseen un bajo liderazgo, por lo mismo justifica la incidencia del estudio. Además, en el trabajo se hace relación entre el liderazgo y el nivel de logro de los aprendizajes, que pueden ser cosas distantes.

Laserna, et al (2016) presentan un ejemplo de liderazgo estudiantil con un proyecto llamado Biblioteca para pacientes del Hospital Universitario San Ignacio. Los autores discuten que “fortalecer las habilidades de liderazgo desde el pregrado genera profesionales más integrales y propositivos”. Siendo esto cierto que estas habilidades generan mejores profesionales, si se realizara una adecuada provocación desde la primaria, daría magníficos resultados.

También en el 2016 en España se realizó “una investigación descriptiva realizada en la Universidad de Granada que tiene como objetivo principal: Conocer, describir, analizar y valorar las percepciones de los líderes estudiantiles universitarios sobre sí mismos”. El, Conde & Ávalos (2016, p. 177).

En la Universidad de Santo Tomás (Bucaramanga) López y Ágreda (2016) realizaron una investigación “acerca de las cualidades que los estudiantes consideran importantes para ejercer como representante estudiantil, es decir, la figura de liderazgo estudiantil”. (p. 370). Dicha investigación es muy importante al señalar las cualidades de los líderes estudiantiles.

También en la Universidad de Granada anteriormente se realizó una investigación sobre el liderazgo en los estudiantes. “El líder ya no es necesariamente el director o directora o un cargo institucional; se puede dirigir un centro y no ser el líder y viceversa. En esta transición, y desde las interpretaciones más actuales, también se ha matizado el uso de la terminología y está perdiendo sentido, incluso, hablar de líder en tanto que es más apropiado referirnos a liderazgo. Citan Pareja, et al (2012, p. 93).

Para el 2011 se llevó a cabo un estudio en España centrado en conocer las peculiaridades organizativas y funcionales del liderazgo estudiantil en el contexto italiano. Para ello, se ha utilizado un cuestionario basado en detectar sus percepciones acerca de por qué son elegidos (atribuciones); para qué (funciones a desarrollar, expectativas); cómo desarrollan su rol como tales (práctica del liderazgo) y la valoración que realizan de todo ello (satisfacciones y decepciones) desde una dimensión introspectiva. Delgado, et al (2011, p. 313).

El trabajo más reciente sobre liderazgo estudiantil en secundaria fue por Barreto, Bohórquez & Piña (2017) en Bogotá donde se realizó un estudio en primaria y secundaria para determinar “las características de diseño, implementación y evaluación de la estrategia socioeducativa de Líderes Ambientales, dentro de una propuesta de intervención pedagógica en dos instituciones públicas” la misma se hace con el fin de fomentar el liderazgo ambiental de los estudiantes de básica primaria y secundaria, de modo que se puedan lograr generar cambios en la cultura ambiental escolar.

En el mismo año se presenta una tesis, también en Bogotá con el fin de favorecer el desarrollo de habilidades de liderazgo en los estudiantes de secundaria por medio del proyecto pedagógico “Proyecto de Vida”. Bejarano (2017).

Camacho (2016) realiza un estudio del tema “La restauración ecológica participativa: Una visión juvenil desde el territorio de Ciudad Bolívar”. Dicho estudio es de participación juvenil. Liderazgo no es solamente participación, va mucho más allá de ese término.

De acuerdo con McNae (2014) menciona que la literatura se centra en la destreza de liderazgo en los adultos. El artículo explora la influencia del contexto de la escuela secundaria en sus reconocimientos e ideas de liderazgo de las mujeres jóvenes. Siendo la primera investigación realizada al género femenino desde el liderazgo. La autora postula que “en la última década se ha visto un aumento en el área de investigación del liderazgo juvenil. Ya que estos estudios son un punto de entrada para los investigadores interesados en nuevas ideas y es una forma de acercarse a áreas de investigación sobre liderazgo”. (p. 226).

Arce (2009) presenta una tesis en la Universidad Nacional de Costa Rica con el tema “Desarrollando líderes estudiantiles del sistema educativo a partir de una experiencia de aula guiada por el docente, en el nivel de undécimo año en el Liceo de Heredia”.

Para primaria el trabajo más reciente fue el de Gómez, et al (2020) que proponen diferentes actividades con respecto a la participación infantil de Soacha, Cundinamarca, Colombia. Se menciona la importancia del derecho a la participación estudiantil y se establece el problema de investigación, centrado en el objetivo establecer una estrategia de participación infantil para la formación de sujetos activos. Los autores no tocan el tema de liderazgo, pero sí la participación estudiantil.

Hurtado y Lozano (2017) presentaron un estudio sobre las características de los estudiantes con diferentes estilos de aprendizaje colaborativo. El objetivo general fue identificar estilos de aprendizaje para conocer su liderazgo, comunicación, intercambio de conocimientos y aprendizaje de nuevos saberes. El estudio fue muy importante para conocer como el aprendizaje colaborativo puede ser trascendente desde el liderazgo.

En el mismo año Portillo (2017) presenta un trabajo argumentando como la educación tradicional busca solamente tres habilidades escritura, lectura y la aritmética. Luego conceptualiza las nuevas tendencias en los centros educativos, las habilidades, competencias básicas en el siglo XXI, habilidades del siglo XXI y habilidades para la vida. El trabajo es sumamente importante para conocer la inserción de las habilidades en el currículo del MEP,

pero no toma en cuenta la nueva política que se estaba gestando en el MEP y tampoco toma en cuenta la habilidad del liderazgo.

En el 2016 en la Pontificia Universidad Católica del Perú (Guerrero, 2016) realizó una tesis de gran relevancia, ya que es el único estudio centrado 100% en el liderazgo estudiantil en la escuela. En la tesis se midieron “características del ejercicio del liderazgo de sus representantes estudiantiles”. (p. 4).

Salazar y Alvarado (2015) propusieron una tesis en la Universidad Nacional de Costa Rica con el tema de “La mediación social entre pares en los estudiantes de sexto grado de la Escuela Laboratorio de Heredia; una propuesta práctico – moral de liderazgos comunitarios” En la tesis se identifica la mediación social entre pares como sistematización de experiencias que mejoran y repiensa la convivencia escolar. El tipo de estudio se enmarca en el enfoque cualitativo, la investigación es acción-participativa y entre las técnicas utilizadas se encuentra: observación no participante y grupos de discusión.

Suarez y Soto (2015) realizaron una “Evaluación cualitativa de la utilización del lenguaje de programación visual kodu en niños de educación básica”. En la fase cuatro se estudiaron el liderazgo de cada niño mediante la solución del rol a utilizar. Esta investigación se realizó desde la rama de la informática educativa.

En la Universidad de Auckland en Nueva Zelanda, realizaron un estudio por Robinson, Lloyd y Rowe (2014) realizan una investigación sobre como los líderes educativos, influyen directa o indirectamente en una serie de resultados en sus estudiantes. A pesar de que se encuentra en influencia a los resultados de los estudiantes mencionan una frase de gran relevancia “El líder participa en el aprendizaje como líder, estudiante, o ambos” (p. 33).

En el mismo año Hallinger y Heck (2014) realizaron una serie de estudios cuantitativos relacionados al liderazgo, desde cuatro perspectivas. Se presentan conceptualización del liderazgo para la mejora de la escuela desde los modelos de liderazgo y aprendizaje. Los autores destacan que el liderazgo colaborativo es fundamental para lograr aprendizaje.

Ruano (2013, p. 1305) menciona proyecto de investigación llamado “El impacto del liderazgo escolar en los resultados de los alumnos”. Dicha investigación se centra en los resultados de los alumnos a partir de acciones de liderazgo escolar. No necesariamente sobre el liderazgo estudiantil, sino en resultados de liderazgo escolar.

Castro, et al (2009) participaron en un proyecto de equipo interdisciplinario de cinco Unidades Académicas del CIDE (Centro de Investigación y Docencia en Educación) de la Universidad Nacional. El proyecto proviene del Decanato con el Programa de Investigación denominado Perfiles, Dinámicas y Desafíos de la Educación Costarricense y fue realizado 2006-2007. Con el fin de encontrar relación con la deserción, repitencia entre la transición de primaria a secundaria. Este proyecto no toca el tema de liderazgo estudiantil, pero sí el tema de deserción escolar y algunas recomendaciones para combatirlo, es muy importante ya que se podría incidir desde el tema.

Day, et al. (2009) realizaron un estudio en Inglaterra en escuelas que son reconocidas por haber logrado el éxito en términos de mejoramiento de los alumnos. Las medidas de logro y fueron altamente efectivas en términos de valor agregado durante al menos tres años consecutivos. Este estudio al igual que algunos de los anteriores se centra en resultados y no en liderazgo estudiantil.

Teniendo claro la dimensión del liderazgo estudiantil es importante realizar un análisis de convergencias y divergencias entre los mismos. En el área que se presentaron menos estudios fue en secundaria (5 en total), demostrando que son muy pocos las investigaciones. Siendo relevante únicamente la de Arce (2009) en la Universidad Nacional de Costa Rica por abordar al 100% el tema de liderazgo estudiantil, McNae (2014) también lo hace, pero enfocándose en las mujeres, desde el tema de participación estudiantil lo hicieron Camacho (2016), Bejarano (2017) lo hace desde el proyecto de vida de los estudiantes y Barreto, Bohórquez & Piña (2017) lo ejecutan en secundaria-primaria, pero en el área ambiental.

En la sección de universidad se presentaron un total de siete estudios, demostrando que es un área muy estudiada, al estar lo más cercano a la vida adulta en el tema de liderazgo estudiantil ya el 100% se encuentran relacionados totalmente. Por ejemplo, Delgado, et al

(2011) presentan un estudio desde los roles de liderazgo estudiantil, Pareja, et al (2012) justifican la importancia de liderazgo estudiantil, mientras que López y Ágreda (2016) investigan las cualidades en los representativos estudiantiles. El, Conde & Ávalos (2016) estudian las percepciones de los líderes estudiantiles universitarios, Laserna, et al (2016) presentan un ejemplo de liderazgo estudiantil, Moreno y Pucuna (2020) trabajan el tema desde el liderazgo estudiantil y el nivel de logro de los aprendizajes. Y el trabajo más reciente es de Coluccio, et al. (2021) donde se analizan los estilos de liderazgo de los estudiantes.

La mayoría de los estudios presentados se encuentran en la educación primaria, diez de ellos, son relacionados a los resultados del liderazgo escolar como Day, et al. (2009), Ruano (2013) y Robinson, et al (2014), Castro, et al (2009) muestran recomendaciones para combatir la deserción, Hallinger y Heck (2014) y Gómez, et al (2020) determinan el liderazgo colaborativo o participativo. Algunas investigaciones son en el área del liderazgo estudiantil, (tres de ellas) y algunas mencionan raramente el tema como el caso de Suárez y Soto (2015) debido a que desarrollan el área de la informática educativa. Los estudios que trabajan el tema son los de Salazar y Alvarado (2015) en Costa Rica y (Guerrero, 2016) en Perú siendo esta última, la investigación más relevante.

A partir de la revisión documental, se puede concluir que en el contexto de las universidades se encuentra la mayoría de los estudios en el tema de liderazgo estudiantil, ya que, al trabajar con adultos, se les hace referencia la habilidad de liderazgo, pero como se mencionó algunos estudios han vuelto la mirada hacia la secundaria y primaria con el desarrollo de líderes. Quizás estemos comenzando una nueva era en liderazgo, al lograr comprender que desde la niñez existe y que al fomentarlo se podría lograr no solamente aprendizaje, participación o habilidades colaborativas, sino mejores personas.

A nivel nacional, el MEP, a partir de la aprobación de la de la Política Curricular “Educar para una nueva ciudadanía” del 2016, y la Política Educativa del 2017, cambia el enfoque de abordaje de los programas de estudio, pasando de un abordaje por contenidos a uno por habilidades, y en este sentido, el MEP da un salto cualitativo hacia una formación de ciudadanos basada en habilidades.

La transformación planteada significa dar un salto cualitativo y reorientar los procesos educativos. La visión de Educar para una Nueva Ciudadanía, nos obliga a poner a cada estudiante como centro del quehacer educativo y a asumir abordajes pedagógicos novedosos que propicien un desarrollo, al máximo, de los potenciales de cada estudiante (2015, p25).

Las habilidades planteadas por la política del Ministerio de Educación Pública, 2015, se organizan en dimensiones, de la siguiente manera:

- Dimensión “Maneras de Pensar”, incluye las habilidades de: Pensamiento Crítico, Pensamiento Sistémico, Aprender a Aprender, Resolución de Problemas, Creatividad e Innovación.
- En la Dimensión “Formas de Vivir en el Mundo”, las habilidades son: Ciudadanía Global y Local, Responsabilidad Personal y Social, Estilos de Vida Saludable, Vida y Carrera.
- Por su parte, la Dimensión “Formas de Relacionarse con Otros”, contempla: las habilidades de comunicación y colaboración.
- Por último, la Dimensión “Herramientas para Integrarse al Mundo”, abarca: Apropiación de Tecnologías Digitales y Manejo de Información.

Las habilidades planteadas y organizadas en dimensiones, es un antecedente a tomar en cuenta en el planteamiento de la estrategia metodológica, por cuanto, el enfoque didáctico debe propiciar el desarrollo de habilidades y no de contenidos solamente.

Otro antecedente a nivel nacional y también del MEP, son las iniciativas llevadas a cabo por la Dirección de Vida Estudiantil, instancia que ha emprendido diferentes proyectos, que promueven habilidades para vida y liderazgo en las personas estudiantes. A continuación se describe algunos de ellos:

Tabla 1

*Iniciativas de la Dirección de Vida Estudiantil*

| Proyecto  | Descripción  | Enlace   |
|---|--|--|
|    | <p>El Programa Convivir, promueve el desarrollo de actividades participativas en los centros educativos de forma permanente. Sus objetivos se dirigen a fortalecer las relaciones de convivencia en la comunidad educativa, así como a propiciar relaciones basadas en el respeto, el disfrute de la diversidad, la participación y el sentido de pertenencia e identidad. (MEP,2020)</p>  | <p><a href="https://www.mep.go.cr/educatico/programa-convivir">https://www.mep.go.cr/educatico/programa-convivir</a></p>       |
|   | <p>Los Procesos Electorales Estudiantiles constituyen un espacio de educación no formal que se da en el marco de los centros educativos, en el cual los y las estudiantes aprenden a organizarse, manejar conflictos, lograr consensos y acuerdos, negociar, hablar en público, tomar decisiones que conllevan a la búsqueda de soluciones, a la vivencia de los valores democráticos y asumir el ejercicio de la ciudadanía como un derecho que a la vez implica una serie de responsabilidades. (MEP,2020)</p> | <p><a href="https://www.mep.go.cr/educatico/gobierno-estudiantil">https://www.mep.go.cr/educatico/gobierno-estudiantil</a></p> |
|  | <p>El Servicio Comunal Estudiantil es un programa, que integra procesos de aprendizaje y de servicio a la comunidad mediante la atención de necesidades reales, contribuyendo a la formación integral de los y las</p>   | <p><a href="https://www.mep.go.cr/educatico/servicio-comunal">https://www.mep.go.cr/educatico/servicio-comunal</a></p>         |

---

estudiantes. Es un espacio privilegiado para el fortaleciendo la participación estudiantil, el vínculo, la convivencia y el desarrollo del potencial de cada persona en el centro educativo. (MEP,2020)

---

Si bien estos proyectos coadyuvan en el desarrollo de habilidades, ninguno de ellos está directamente enfocado en el desarrollo de las habilidades como empatía y toma de decisiones con enfoque de liderazgo.

### **Justificación**

A partir de la experiencia docente de los autores, se encuentra que, en algunos casos los líderes estudiantiles son invisibilizados, debido a que, a la persona docente desde instancias superiores, se le solicita enfocarse en el cumplimiento y abordaje de los programas de estudio, lo que repercute en que se dejen de lado aspectos del área emocional, como por ejemplo, el desarrollo de habilidades como la empatía y la toma de decisiones. Fomentar el uso de habilidades de liderazgo en los estudiantes es sin duda clave para el logro de la eficacia escolar y una transición óptima hacia la educación secundaria.

Este proyecto nace debido a la importancia de fortalecer las habilidades para la vida, con enfoque de liderazgo en centros educativos tal como la escuela de Cipreses de Oreamuno en Cartago por medio de recursos para la identificación de las actividades de participación de los líderes estudiantiles, la identificación de líderes estudiantiles y el desarrollo de habilidades liderazgo. “La oportunidad de tener un papel de liderazgo formal dentro de la escuela proporciona vías para la visibilidad y el reconocimiento externo dentro de la comunidad escolar”. Menciona McNae (2014, p. 229).

Con este proyecto se plantea beneficiar a la población estudiantil de quinto y sexto grado de primaria (85 estudiantes aproximadamente) para coadyuvar en su formación en

habilidades para la vida con enfoque de liderazgo. La importancia de la elección de estos dos últimos niveles radica en que ellos son considerados ejemplo para estudiantes en grados inferiores y adicionalmente, los estudiantes de sexto grado son un modelo a seguir para los estudiantes de quinto grado.

No llevar a cabo actividades para el desarrollo de habilidades con enfoque de liderazgo, limita las ofertas para las personas estudiantes. Según la Política Curricular denominada Transformación Curricular del Ministerio de Educación Pública actualmente vigente, aprobada por el Consejo Superior de Educación (CSE) bajo el acuerdo 07-44-2016, se da un fundamento para el desarrollo de las dimensiones, habilidades e indicadores. Entre las habilidades detalladas en la dimensión 3, se mencionan las formas de relacionarse con otros a partir de la colaboración y la comunicación.

De acuerdo con lo anterior el MEP, ha desarrollado una política de educación por habilidades, pero no toma en cuenta la habilidad del liderazgo estudiantil, algo que sí hace con las habilidades colaborativas. “Las habilidades tienen su fundamento en lo que las personas son capaces de hacer desde sus condiciones neurofisiopsicológicas; estas pueden ser específicas, cuando son requeridas en ciertas tareas, e integrativas cuando se realizan en situaciones complejas”. Portillo (2017, p. 4).

Martínez (2014) menciona que la OMS (Organización Mundial de la Salud) plantea que son diversas las habilidades para la vida, siendo 10 como esenciales, entre las mismas menciona el “Autoconocimiento: conocer mejor nuestro ser, carácter, fortalezas, oportunidades, actitudes, valores, gustos y disgustos; construir sentidos acerca de nuestra persona, de las demás personas y del mundo”. (p. 66). Siendo parte el liderazgo de la habilidad del autoconocimiento y más a la hora de la niñez.

A partir de la información anterior se da la necesidad de la presente investigación. Ya que son muy pocos los que trabajan el tema. Como lo mencionó McNae (2014) “Durante la última década, la investigación y la publicación en el ámbito de la dirección de la juventud y el desarrollo del liderazgo ha aumentado lentamente. Sin embargo, gran parte de esta literatura se centra en los jóvenes en la universidad o colegio”. (p. 227).

## **Objetivos General y Específicos del proyecto**

El problema que se plantea para este trabajo es ¿Cómo los estudiantes de quinto y sexto año pueden desarrollar habilidades para la vida para ejercer liderazgo en su vida personal e influenciar positivamente a sus pares? Para atender este problema, se plantea los siguientes objetivos generales y específicos.

Objetivo General: Desarrollar habilidades para la vida con enfoque de liderazgo en los estudiantes de quinto y sexto grado de la Escuela Cipreses de Oreamuno de Cartago, mediante el proyecto LIDERA: “Hoy y para el futuro”.

Objetivos Específicos:

- Analizar las evidencias del liderazgo estudiantil que están presentes en las dinámicas de las personas estudiantes de quinto y sexto grado de la Escuela Cipreses de Oreamuno de Cartago durante el período establecido entre el año 2021 – 2022.
- Caracterizar el estilo de gestión educativa requerido por la persona directora de centro educativo, para la promoción de habilidades para la vida con un enfoque de liderazgo estudiantil.
- Establecer los requerimientos necesarios para la implementación de la propuesta LIDERA, "hoy y para el futuro", desde la gestión educativa en Escuela Cipreses de Oreamuno de Cartago.

## **Breve descripción general del escenario**

Nombre de la organización: Escuela Cipreses. Dirección: 200 metros de la entrada principal a Cipreses, sobre la carretera a Pacayas exactamente en el centro de Cipreses, al oeste de la Iglesia, contiguo a la plaza de deportes.



*Figura 2. Collage de fotografías de la Escuela Cipreses*

Actividad principal de la organización: Centro educativo diurno de educación preescolar y primaria. Pertenece al circuito 04 de la Regional de Cartago. La escuela tiene una matrícula de 335 estudiantes en preescolar, I y II ciclos.

Ámbito de acción: público.

Personal administrativo: directora, una secretaria, una orientadora, tres conserjes, dos servidoras del comedor estudiantil y un agente de seguridad y vigilancia.

Distribución del Personal Docente Actual: Una docente de materno en el área de preescolar y dos docentes de transición en el área de pre-escolar. Dos de primer grado, una de segundo grado, dos de tercero, dos de cuarto, dos de quinto, dos de sexto, una de religión, una de artes plásticas, uno de música, una de inglés, una de informática, dos de educación especial.

En promedio el personal docente y administrativo es:

- 95% mujeres y 5% hombres.

- En edad la mayoría de las personas rondan un promedio de 40-50 años.
- El 76% del personal proviene del área de la docencia en sus distintas especialidades.
- 70% posee propiedad según su plaza.
- En mayoría el 60% tiene más de 5 años en laborar en la escuela.

Antecedentes históricos de la organización: En el año 1918 se instituyó la escuela como Distrito Escolar pero ya tenía algún tiempo de funcionar como tal.

Contexto geográfico de la organización: Es el distrito cuarto del cantón de Oreamuno, se encuentra ubicado a 12 km de la provincia de Cartago, a 32 km al este de San José. A una altura de 1.700 mts. Sobre el nivel del mar. La extensión territorial de Cipreses es de 8.55 km<sup>2</sup> y cuenta dentro de su ámbito con los siguientes caseríos: Boquerón, Oratorio, Pueblo Nuevo, Capira, El Puente y la más reciente ciudadela “Dora Emilia Soto” construida por el IMAS y otras instituciones. Límites: Al norte con Santa Rosa, al sur con Paraíso, al este con Pacayas y al oeste con Cot.

Visión: Ser una institución educativa de calidad que ofrezca servicios educativos a la comunidad de acuerdo a sus capacidades, intereses, necesidades, habilidades proporcionándoles oportunidades para que enfrente los cambios presentes en la sociedad bajo los principios de la responsabilidad, solidaridad, compromiso social, respeto, aprecio a sí mismo, a la naturaleza y a la vida humana de cada persona. La visión se realizó en la primera monografía de la escuela, no existen datos de cómo se realizó y ha venido experimentando diferentes cambios, se revisa cada 5 años aproximadamente.

Misión: Ofrecer un servicio educativo de calidad que propicie una participación equitativa de género, democrática, activa, creativa, crítica, reflexiva y comprometida en ofrecer igualdad de oportunidades a cada uno de los actores educativos para el mejoramiento integral de la comunidad. Es el servir la razón de nuestra existencia para contribuir y motivar a un comportamiento de interacción sana por medio de actividades dinámicas y creativas a nivel escolar y comunal, formando individuos íntegros que se desenvuelvan en la sociedad, para una sana convivencia en valores que contribuyan a las necesidades y aspiraciones de la

sociedad para su proyecto de vida. La misión se realizó en la primera monografía de la escuela, no existen datos de cómo se realizó y ha venido experimentando diferentes cambios, se revisa cada 5 años aproximadamente.

Objetivos de la institución:

- Proporcionar ambientes para el aprendizaje significativo.
- Impulsar la conformación de la comunidad educativa y transformar sus relaciones.
- Integrar todos los procesos institucionales.
- Fortalecer una cultura del conocimiento y la convivencia.
- Reforzar la identidad y el significado de la institución educativa.
- Promover nuevas formas de organización escolar.
- Dinamizar la planificación y el desarrollo institucional.

Planes de trabajo: La escuela cuenta con un Plan Operativo Anual con respecto al trabajo que se debe realizar por año, según las indicaciones del MEP.

Estructura y normativa: La escuela en sí no cuenta con un organigrama, pero todo el personal tiene muy claro el mismo desde la jerarquía de la directora a cada una de las personas colaboradoras.

Sistema organizacional: Todos los aportes económicos de la escuela provienen de fondos públicos del Ministerio de Educación Pública, los administra la Junta de Educación. El trabajo en equipo es fundamental para cumplir con las tareas propuestas.

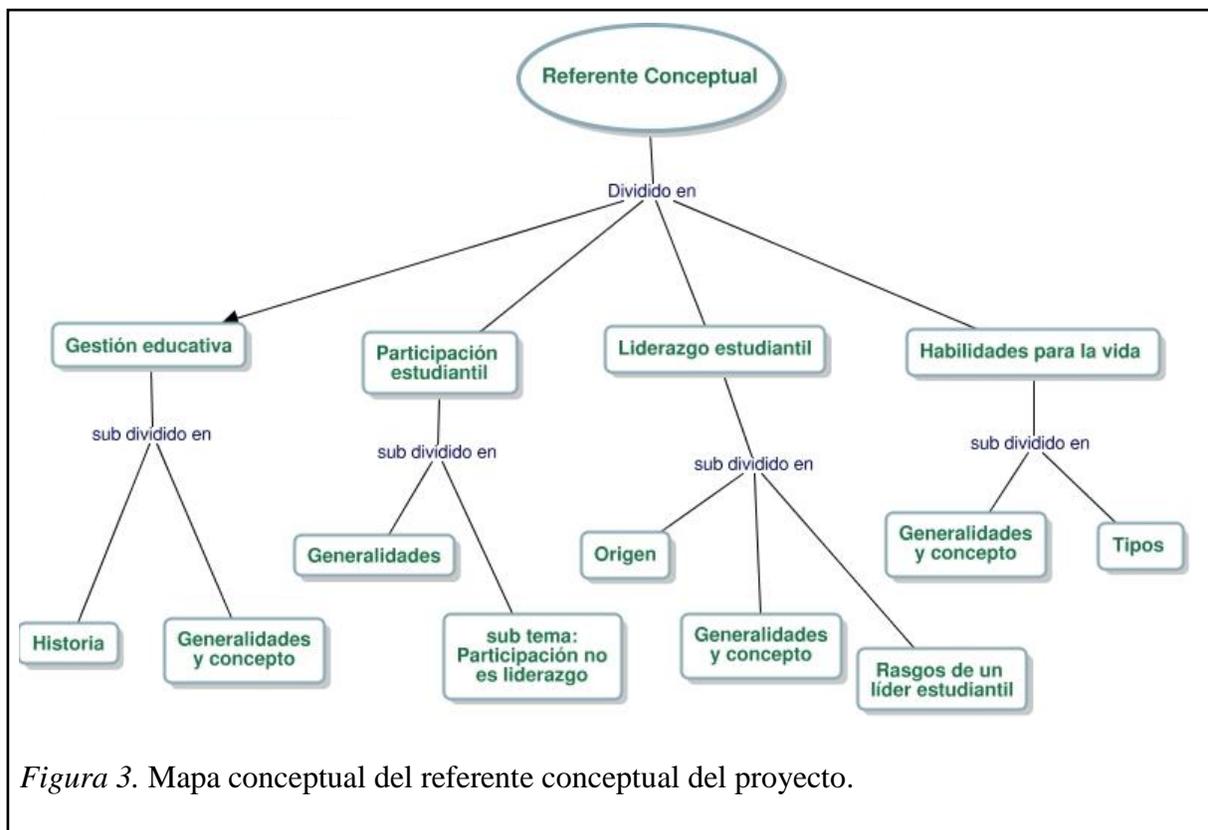
La escuela con diferentes reglamentos y protocolos por parte del MEP y una normativa interna. Los docentes cuentan con organizaciones internas laborales: cooperativas, sindicatos, asociaciones y colegio de profesores.

Nota: Los datos anteriores fueron tomados de Escuela Cipreses (1992) a partir de la “Monografía de la Escuela Cipreses”.

## Capítulo II

### Referente Conceptual

El siguiente apartado se encuentra distribuido de la siguiente manera como se expresa en la figura 3.



El motivo por el que el referente conceptual se encuentra distribuido en cuatro temas centrales es porque la gestión educativa engloba el desarrollo de las actividades educativas, se toma el tema de la participación estudiantil, para diferenciarla del tema central liderazgo estudiantil, siendo este fundamental y, por último, las habilidades para la vida, la forma de fomentar dicho liderazgo. Los temas se subdividen en su mayoría primeramente por conocer sus generalidades, concepto y la explicación de ejemplos.

## **Conceptualización de Gestión Educativa**

**Historia de la gestión educativa.** La conceptualización del término gestión educativa proviene de pocos años, algunos autores la mencionan como reciente como es el caso de Botero (2007) y Chacón (2014) disciplina relativamente joven; ha evolucionado desde la década de los setenta en el Reino Unido y los ochenta en América Latina.

La gestión educativa se viene reformulando con la administración educativa como lo dice Garbanzo (2016) citando a Alcántara (2007) menciona que los sistemas de gestión educativa deben ser reemplazados o combinados por nuevas formas de administración tanto en lo estructural como en sus estilos. Estos cambios, producto de las actuales tendencias, sugieren un renovado ambiente organizacional, donde no todos los sistemas podrán responder con la efectividad que requieren, dadas sus características contextuales en materia económica y social. (p.76).

Es importante analizar el concepto de gestión educativa por parte de la UNESCO, donde Castro (2020, p. 69) hace referencia a ese concepto donde expresa lo siguiente: “Para la UNESCO (2016) la gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotan amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas”. A partir de dicho concepto podemos ver que la gestión educativa viene orientada desde un enfoque organizacional para mejorar las prácticas educativas.

**Generalidades y concepto de gestión educativa.** El término de gestión educativa llega a ser muy amplio y no debe verse solamente como un enfoque organizacional.

La gestión educativa es ante todo un sistema de saberes o competencias para la acción, un sistema de prácticas. Es decir, para que las organizaciones realmente puedan optimizar los frutos de su gestión, es necesario pasar de una estructura de conocimiento simplista a una estructura de conocimiento compleja, donde todos los integrantes de la organización aporten su porción de conocimiento y esto sería la verdadera civilización de las ideas. (Chacón, 2014, p. 151).

Guerrero (2016) cita que “la escuela está constituida por un conjunto de actores, y es a partir de la interrelación de estos sujetos que se llevan a cabo distintas interacciones que le caracterizan a la escuela y que permiten brindar una experiencia social al estudiante” (p.5). Dichos actores forman parte de la gestión educativa como medio de interacción en la organización educativa.

Para que la gestión educativa esté enmarcada dentro de una organización sistémica donde interactúan los miembros: director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres y madres de familia, la comunidad local se requiere dejar atrás el enfoque de gestión escolar tradicional (Quispe, 2020). Afirmando así que la gestión educativa se ha venido convirtiendo en un sistema en el que la comunidad educativa forma parte de la misma.

Continuando con esta idea, Cejas (2009) afirma que una buena gestión educativa busca desarrollar una cultura organizativa, democrática y eficiente, manteniendo entre estos miembros, responsabilidades definidas, pero a la vez las autoridades promueven y potencian sistemas de participación y comunicación responsables entre los actores de la comunidad educativa. Así mismo, la gestión educativa debe crear las condiciones necesarias para el cumplimiento de las metas a través de las acciones (p. 217).

Bajo una gestión educativa, esta comunidad debe conducir las acciones articuladamente para el logro de objetivos propuestos en el Proyecto Educativo de un Centro Educativo. Así mismo, esta gestión se encuentra dentro de un proceso de planificación estratégica que debe incluir una visión relacionada con el entorno y las propias capacidades del centro educativo (Cejas, 2009, p. 216-217).

Una nueva forma de conducir al sistema educativo es mediante una gestión educativa estratégica, y para que esta lo sea, es necesario que se concrete a partir de ciclos de mejoramiento constante tanto de los procesos como de los resultados, que se desarrollan con la implementación de ejercicios de planeación y por su puesto de evaluación. Secretaría de Educación Pública de México (S.E.P), (2010, P.64).

Entre las características de la gestión estratégica S.E.P, (2010). la menciona: las nuevas competencias para la solución de diversas situaciones, trabajo en equipo para

promover una visión compartida, apertura al aprendizaje e innovación basada principalmente en la capacidad de los docentes de encontrar nuevas ideas para romper las barreras, culturas organizacionales cohesionadas en donde se promueva la creatividad, participación y compromiso compartido.

De igual manera Guerrero (2016) conceptualiza el poder de la escuela, siendo esta responsable de generar cambios en los espacios donde se originan aprendizajes ciudadanos, los cuales contribuyen a fomentar la capacidad de proponer, opinar, participar y gestionar en la toma de decisiones a las personas estudiantes. Estas personas son fundamentales y las principales como sujetos del proceso de gestión educativa.

Para efectos de nuestro proyecto la gestión educativa es proceso de desarrollo educativo, por el cual se lidera de forma positiva y efectiva el talento humano y los recursos disponibles para la consecución exitosa de las metas educativas en conjunto con la comunidad educativa.

La Gestión Educativa enfrenta diferentes retos, quizá el más reciente y reconocido tiene que ver con la llegada de la pandemia por la Covid-19, entre las condiciones que fue dictando la pandemia y el accionar del Ministerio de Salud en Costa Rica, se encuentra el cierre de centros educativos, por lo cual para mantener la continuidad de los ciclos lectivos se intensificaron los recursos impresos y digitales desde diversos escenarios. Román y Lentini (citado por Ruíz y Chen, 2021, p.40).

Es esencial conocer la gestión educativa y sus áreas para que, en tiempos de pandemia, se logre concretar la implementación de un modelo adecuado de acuerdo con su contexto, necesidades, posibilidades y recursos para continuar las lecciones en beneficio de todo el estudiantado. Ruíz y Chen (2021).

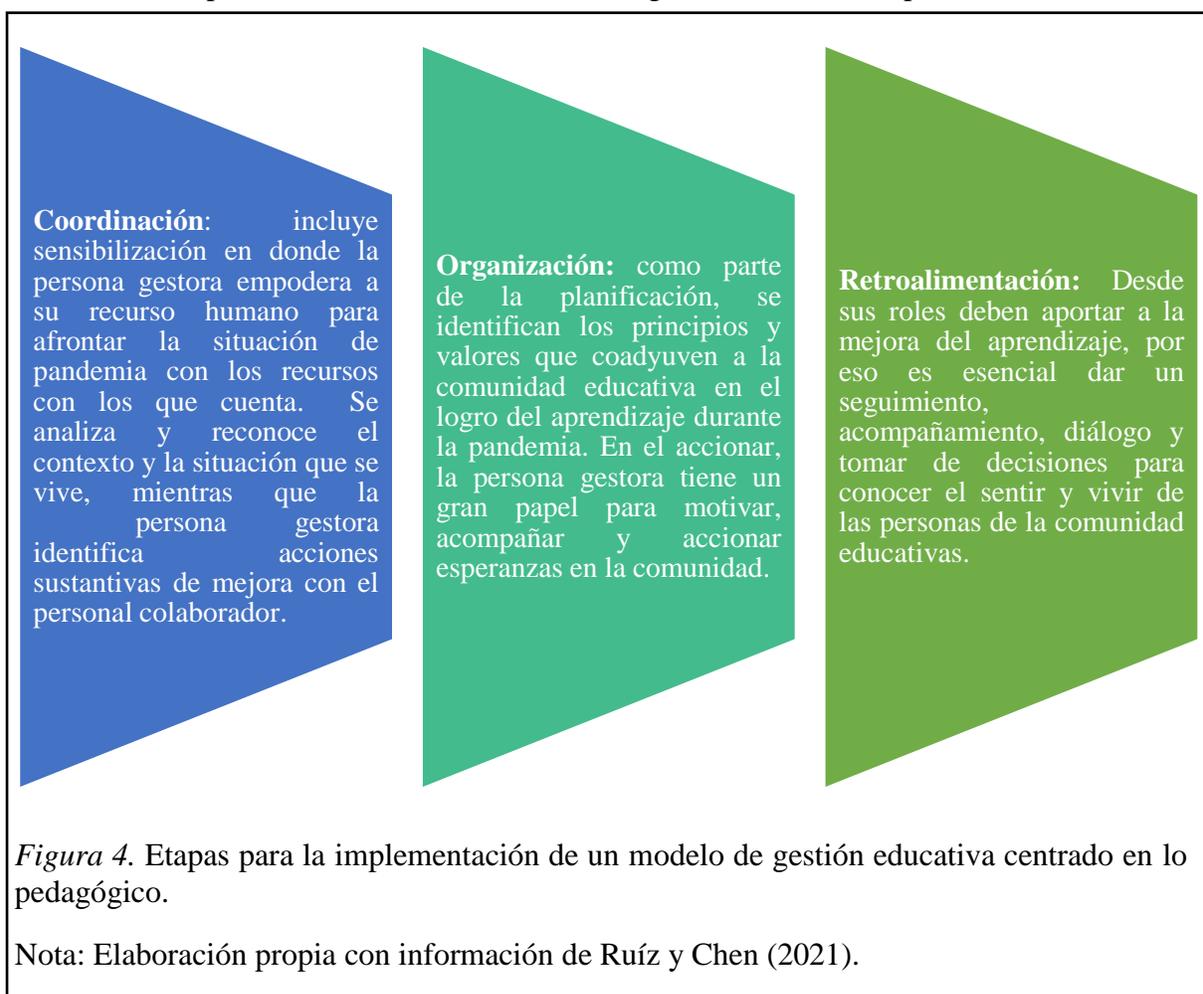
Sin embargo, según el Programa Estado de la Nación (PEN) (citado por Ruíz y Chen, 2021) hay factores socioeconómicos que marcan el éxito o fracaso de las acciones que se realizan, por ejemplo, en Costa Rica quedó evidenciada no solo una brecha digital por la conectividad que viven los hogares, sino una brecha educativa por la ausencia de lecciones presenciales. Lo que plantea la necesidad de pensar en la gestión educativa desde una

perspectiva de desarrollo pedagógico en donde se priorice mantener el contacto y la continuidad de los aprendizajes.

Ruíz y Chen (2021) plantean que lo pedagógico no solo debe ser el centro de todo proceso, sino, más bien, el medio para lograr el éxito, y que el acompañamiento a la persona docente por parte de la persona gestora es esencial en este modelo de gestión pedagógica.

Pues este es más dinámico y tiene que ver con la construcción de la comunidad educativa, a través de esfuerzos individuales y colectivos de auto mejoramiento, que orienta las relaciones según las necesidades pedagógicas en el que se desenvuelve un centro educativo. En tiempos de pandemia, los modelos de gestión educativa que centran su accionar en lo pedagógico son claves para las personas directoras.

Para implementar este modelo se deben seguir una serie de etapas:



Si bien una situación de pandemia puede sorprender a cualquiera y es normal que surjan fallos en el proceso, guiarse con un modelo de gestión educativa puede ayudar, siempre y cuando se tenga disposición a identificar el contexto de cada centro educativo, las necesidades dentro y fuera de este, para apoyar al personal con los recursos disponibles. Así mismo, es necesario despertar en las personas el liderazgo y auto mejoramiento para que como comunidad se avance al logro de los objetivos, para esto las personas gestoras deben acompañar y motivar constantemente de acuerdo con el avance que se va obteniendo. Por lo tanto, la experiencia que deja un momento como el provocado por la Covid-19 refleja también desde el ámbito educativo, la necesidad de que la Gestión Educativa se mantenga actualizada y acorde a las necesidades de los tiempos.

Lo anterior se ve fortalecido con un estilo de liderazgo en relación a la participación de toda la comunidad educativa, un modelo que propicie un ecosistema de trabajo abierto, de confianza y propositivo, esto tendrá impacto positivo en la forma en que se concibe la participación de los estudiantes, evolucionando de una participación limitada desde un enfoque adulto centrista a espacios que promuevan liderazgo estudiantil dentro de la gestión educativa, en donde el rol del estudiante es activo, con sólidas relaciones interpersonales, crítico, reflexivo y empoderado para una adecuada toma de decisiones.

### **Conceptualización de participación estudiantil**

**Generalidades de Participación.** Este trabajo tiene interés de plantear una diferencia entre la participación estudiantil y el liderazgo, pero para ello se retoma el concepto de participación y principalmente la que sucede en la escuela.

En los centros educativos, y en las aulas de clase propiamente, la participación de los estudiantes se manifiesta de diversas formas, desde los conocidos trabajos en grupo, así como las actividades colectivas en donde voluntariamente las personas estudiantes resuelven preguntas o problemas.

Los ejercicios que se llevan a cabo en el aula, son pensados desde el planeamiento didáctico de la persona docente, y en ocasiones las actividades incluyen la participación estudiantil.

La palabra participar según la Real Academia Española, (2021) es “Tomar parte en algo” y “Compartir, tener las mismas opiniones, ideas, etc., que otra persona”.

Lo anterior lo afirma Robert Hart (citado por Acosta y Dávila, 2019) al plantear que la participación se entiende como todos los procesos de compartir las decisiones que afectan la vida propia y la vida de la comunidad en la que se vive (p. 74).

La participación no sólo sucede en la dinámica escolar, sino que también es una actividad presente en los seres humanos desde que se nace, previo al ingreso en la escuela, los niños y niñas viven la participación en el seno de la familia. El juego es un elemento importante de participación en la vida de toda persona.

Según Hart (citado por Acosta y Dávila, 2019)

La participación inicia desde el momento en que el niño nace, el cual empieza a influir en los adultos y tener control sobre algunas situaciones a través del llanto u otras manifestaciones. De estas manifestaciones también pueden aprender los adultos, es aquí donde se refleja que la participación requiere de espacios en donde se promuevan el diálogo y la cooperación entre adultos y niños (p. 74).

Al establecerse la participación como un proceso inherente de las personas, se puede definir la participación estudiantil como un derecho de todo estudiante de formar sus opiniones y puntos de vista, expresarlos en espacios seguros siendo escuchados, y decidir o influir en las decisiones vinculadas a los asuntos públicos o situaciones que les conciernen directa e indirectamente. Además, se convierte en una herramienta o metodología para acompañar la construcción de la identidad y ejercicio de una ciudadanía responsable en estudiantes (Ministerio de Educación Perú (MINEDU), 2021, p. 3)

Como se presentó en el apartado de antecedentes de este trabajo, el MEP promueve la participación estudiantil, no sólo desde las actividades de clase, sino con proyectos a nivel de escuela, circuito y nacional. Eventos como Gobiernos Estudiantiles, Servicio Comunal,

Festival Estudiantil de las Artes, Juegos Estudiantiles y otros, permiten que la población estudiantil del ámbito público pueda participar activamente en eventos extra-escolares en donde además, las personas estudiantes tienen la oportunidad de compartir con personas de diferentes zonas del país.

Por otra parte, la participación escolar es el fundamento principal de experiencia integral, en donde se desarrolla la voz estudiantil a partir de una acción colectiva dentro de las escuelas, pues estas son espacios públicos que propician la colectividad. Los autores afirman que la escuela debe ser un lugar donde se configure la infancia como estructura de participación política y ciudadanía activa, razón por la cual debe generar acciones que posibiliten el desarrollo integral de sus estudiantes (Valdés, Manghi y Godoy, 2020, p.4).

La participación estudiantil tiene diversas formas de manifestarse, pero Valdés et al (2020)

Lograron identificar tres categorías en que los estudiantes desean participar: el juego como forma de participación, haciendo y aprendiendo; y reinventando las prácticas educativas tradicionales. En su estudio se mostraron que los estudiantes participan para desarrollarse personalmente, mejorar su experiencia escolar y por supuesto, tomar decisiones (p. 17).

Sin embargo, garantizar la participación se ha convertido en un reto para las instituciones educativas pues, deben hacer de esta uno de sus principios rectores. Lo cual implica una transformación en sus políticas de calidad, la gestión educativa, ya que la interacción docente- estudiante empieza a verse modificada para tejer y a desarrollar nuevos acuerdos en el aula, las iniciativas de participación y nuevas formas de convivencia (Acosta y Dávila, 2019, p.75).

Precisamente en las nuevas formas de convivencia es que, se debe tener presente que las personas estudiantes aprenden y se desarrollan a ritmos distintos y que las actividades tal como los recursos didácticos, deben atender la diversidad, entendiendo esta no sólo desde la perspectiva de las capacidades diferenciadas sino también desde las costumbres, zonas de procedencia, credo y otros.

Por lo tanto, otro reto dentro de la participación estudiantil es la inclusión. Valdés et al (2020) afirman que la inclusión en la participación estudiantil dentro de las escuelas ha estado ausente, pues implica considerar sus voces para repensar las prácticas educativas y esto se ha vuelto un proceso muy complejo. Pues atender la voz estudiantil es una práctica de inclusión, pero a la vez una práctica de resistencia hacia los enfoques adulto céntricos (p. 2-4).

**Participación no es necesariamente liderazgo.** Entre los problemas más comunes en la escuela es que solo algunos estudiantes participan, esto se puede observar tanto en los actos escolares como dentro de las aulas, en donde son los adultos quienes eligen a los que son más dignos de participación tomando en cuenta aspectos como notas, disciplina u orden. Siendo un acto de premiación y no derecho a tener voz (Valdés, et al, 2020, p. 6). Por lo cual la participación es un proceso selectivo y no precisamente un acto de liderazgo.

En lo referente a la experiencia escolar, es comprensible que los estudiantes deseen cambiar las rutinas típicas de escolaridad provenientes de actividades de aula, horarios estructurados, lógicas de poder adulto céntricas e, incluso, ampliar las posibilidades de aprendizaje. Esta experiencia escolar podría mejorarse si se mueven más los límites de la norma y de las actividades comúnmente planificadas por los adultos (Valdés, et al, 2020, p.17).

Al mover estos límites y promover más la iniciativa de estudiantes, podríamos pasar de una participación estudiantil al liderazgo estudiantil, entendiéndolo como la habilidad socioemocional mediante la que estudiantes movilizan a sus pares a alcanzar metas o superar situaciones de manera constructiva y democrática, en la búsqueda de la excelencia y el bien común. A la vez este liderazgo busca la inclusión, pues puede ser ejercido por cualquier estudiante y no solo por representantes estudiantiles electos (MINEDU, 2021, p. 13).

Por otra parte, se puede hablar de una participación estudiantil protagónica orientada al bien común, en donde ese protagonismo reorienta la participación como una cuestión de poder y de ejercicio de poder, en donde se pueda reflejar la expresión del estatuto social y jurídico de los estudiantes, así como la expresión y reconocimiento de todos los aspectos que les permiten considerarlos como sujetos de derecho. (MINEDU, 2021, p. 13).

## **Conceptualización de liderazgo estudiantil**

**Origen del liderazgo estudiantil.** La palabra liderazgo según la Real Academia Española, (2021) es “condición de líder” y “ejercicio de las actividades del líder” y la palabra líder o lideresa es “persona que dirige”.

El liderazgo estudiantil proviene del liderazgo que han desarrollado los estudiantes a lo largo de los años, algunos de forma muy pasiva, otros pasivo-evitador, pero que poco a poco han venido realizando actividades y su personalidad la han involucrado en tareas educativas mucho más allá de la participación. En la historia no existe una fecha clara de la utilización práctica del concepto de liderazgo estudiantil. Como fue demostrado en los antecedentes, el término se relaciona más a la vida universitaria que la escolar. Pero se relaciona a la vida del estudiante en cualquiera de sus ámbitos, a ciencia cierta desde los inicios de la educación ha estado emergiendo, presentando en la actualidad rol necesario de estudiante líder.

Como lo afirma Bejarano (2017) “El líder se involucra y crece junto a los miembros de la organización o de su contexto, es por eso, que el desarrollo de las destrezas personales, de autoconciencia, autocontrol y automotivación, son básicas para lograr la empatía y las habilidades sociales” (p. 29) el contexto que podemos hacernos referencia sin duda primero sería el grupo de compañeros y después el contexto de toda la escuela.

Estos líderes provienen del contexto del aula, por ejemplo, Coluccio, et al (2021, p. 137) menciona que “el intercambio de comportamientos líder-seguidor está moderada por la naturaleza del equipo” queriendo decir que en el equipo es el grupo del aula y en la misma se pueden desarrollar diferentes roles como lo son líder o seguidor, según las características propias de la naturaleza de cada equipo o grupo.

**Generalidades y concepto de liderazgo estudiantil.** El concepto de liderazgo estudiantil llega a ser muy similar en características que describen diversos autores que han trabajado el tema como es el caso de Arce (2009, p. 10)

El líder estudiantil es aquel que influye positivamente a personas en su entorno educativo, se caracteriza por ser un motor de cambio, posee una gran cantidad de

seguidores, logra hacer consenso en situaciones de dificultad, es partícipe de conciliaciones y negociaciones en su grupo; logra sin dificultades trabajar en equipo con otros compañeros y personas de la institución, es un motivador por excelencia y logra una efectiva comunicación con las personas que lo rodean.

Partiendo de este concepto, se puede determinar que en el entorno los estudiantes tienen dos posturas o son líderes o seguidores, y que, además, la persona que ejerce liderazgo lo ejerce de forma colegiada y colaborativa. No puede existir un líder en el vacío sin un grupo de seguidores. (Delgado et al, 2011).

Sabiendo lo anterior compartimos lo que mencionan Pareja, et al (2012, p.98) sobre el liderazgo en los estudiantes “En sentido general, el liderazgo ha sido conceptualizado como la capacidad de ejercer influencia sobre otros individuos, de manera que estos tomen los principios propuestos como premisa para actuar” y lo que mencionan El, Conde y Ávalos (2016, p. 179) “el liderazgo es el proceso mediante el cual un individuo o un grupo ejercen sistemáticamente más influencia que otros en el desarrollo de las funciones que les correspondan para conseguir unos objetivos compartidos, al mismo tiempo que se convierte en referente para otras personas”.

Teniendo claro ambos conceptos y refiriéndose al tema de los estudiantes y la influencia que ellos generan sobre los otros es lo que llamamos liderazgo estudiantil y para efectos del trabajo parte de nuestro referente.

**Rasgos de un líder estudiantil.** El liderazgo se concibe como una función o tarea compartida por todos, que reside en el grupo y al líder como una persona que posee unas cualidades innatas que debe desarrollar a través de su experiencia formativa, interacción con el ambiente (aprendizaje). Cáceres, Lorenzo & Sola (2009, p. 126). Los autores definen que la interacción con el ambiente, en este caso el de aula, es fundamental para el desarrollo de liderazgo.

La Organización Panamericana de la Salud (1998) citada por Arce (2009, p. 11) detalla algunas características que los jóvenes deben tener para liderar diversos proyectos:

- Tener visión de futuro.

- Trabajar con otros.
- Tener actitud de servicio y potencial para la conducción.
- Privilegian la imaginación.
- Se basan en el conocimiento y en la información.
- Saben escuchar y también comunicarse.
- Promueven la motivación de la gente.
- Asumen el riesgo aún a costo de la propia seguridad.
- Tienen alto contenido en sus funciones y contenido ético.

Guerrero (2016, p.38) rescata que “el líder estudiantil en la medida de su representatividad de un grupo no escapa de poseer un conjunto de rasgos y habilidades, que precisamente le permiten desempeñar su rol con éxito y que a su vez lo hacen depositario de la confianza de los seguidores. Como parte de esos rasgos que el autor menciona, es importante analizar la siguiente tabla 2 que demuestra cuales son esos rasgos que un líder posee.

Tabla 2

*Rasgos del líder*

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| Adaptable a las circunstancias       | Para afrontar nuevas situaciones                      |
| Ambicioso                            | Orientado a la consecución de metas.                  |
| Cooperativo                          | Para el trabajo en equipo.                            |
| Fiable                               | Digno de confianza.                                   |
| Decisivo                             | Capacidad para la toma de decisiones.                 |
| Persistente                          | Para lograr los objetivos planteados.                 |
| Confiado                             | En sí mismo. Incluye la autoestima y la autoeficacia. |
| Tolerante al stress                  | Para afrontar la presión.                             |
| Dispuesto a asumir responsabilidades | Que son inherentes a su rol.                          |

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| Estable emocionalmente y maduro | Relacionados a equilibrio y al autoconocimiento de las debilidades y fortalezas. |
| Íntegro                         | Conducta coherente con los valores declarados.                                   |

*Nota:* Elaboración propia con información de Guerrero (2016, p.38).

La tabla 2 nos demuestra en detalle los rasgos de un líder y de forma explicativa son determinantes en el proceso de una persona líder estudiantil, eso sí no podemos encasillar que los líderes estudiantiles poseen todos esos rasgos, ya que las personas líderes pueden tener uno o varios de ellos, sin necesidad de cumplir todos a cabalidad, ya que forman parte de la personalidad de la persona.

Pareja, et al (2012, p.98) mencionan una visión general sobre las competencias de un líder valorando ciertos ítems como:

- No se nace líder sino que se aprende a serlo.
- El liderazgo es determinado tanto por la persona que lo encarna como por ser una función compartida por un grupo.
- Debería existir formación específica para los líderes.
- La función de representación se aprende con la práctica.
- Mantener el liderazgo conlleva unos valores éticos manifiestos.

El Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, Bolivia (2017, p.) propone a los jóvenes líderes reconocerse a partir de las siguientes características:

- Eres capaz de influir en los/as demás.
- Tienes la habilidad de trabajar en equipo.
- Eres flexible.
- Estás informado/a y siempre busca actualizarte.

- Eres capaz de transformar los problemas y críticas en soluciones.
- No rechazas ni discriminas.
- Eres capaz de negociar.
- Eres perseverante y confiable.
- Eres capaz de motivar con el ejemplo.
- Eres asertivo/a al momento de comunicarte.
- Tomas las decisiones, pero pides sugerencias e ideas al equipo de forma democrática.
- Eres respetuosa/o.
- Valoras la igualdad, la armonía y la creatividad

Por último, rescatar los beneficios del liderazgo estudiantil es sumamente necesario para comprender la necesidad de intervención en el tema, por lo mismo Guerrero (2016) realizó una investigación de los beneficios que tiene el liderazgo estudiantil en relación con ellos mismos y la relación con los otros y se muestra a continuación en la tabla 3.

Tabla 3

*Beneficios del liderazgo estudiantil*

| Autores                         | En relación con ellos mismos  | En relación con otros   |
|---------------------------------|---|---|
| Logue, Hutchens & Hector (2005) | - Satisfacción personal.<br>-Desarrollo de capacidades como: organización, administración eficaz de su tiempo y habilidades de planificación<br>-Utilizar su tiempo libre en actividades valiosas que le permiten aprender algo útil. | -Conocer a otras personas y establecer relación con ellas<br>-Satisfacción al percibir como logran que un grupo de personas se unan por un objetivo en común.<br>-Desarrollo del llamado "Liderazgo de servicio" al tener la posibilidad de ayudar a otras personas<br>-Sentimiento de pertenencia a un |

|  |  | grupo determinado.   |
|--|--|--|
| Wallin,<br>D.<br>(2003).                     | -Mejora su desempeño en las áreas académicas<br>-Empoderamiento<br>-Reconocimiento personal.   | -Mejora el clima escolar pues desarrolla habilidades para resolver conflictos.<br>-Compromiso con su institución.<br>-Desarrollo de las habilidades interpersonales y de comunicación.<br>-Capaces de influir positivamente en las actitudes, opiniones y acciones de los demás. |
| Brasof,<br>M.<br>(2011).                     | -Mejora su comportamiento.<br>-Enseñar a los estudiantes el conocimiento cívico y<br>-Habilidades como líderes democráticos.   | -Equilibrar las libertades individuales con las de la comunidad escolar.   |
| Buschlen,<br>E. &<br>Dvorak,<br>R.<br>(2011) | -Desarrolla:<br>Valores individuales:<br>Conciencia de sí mismo.<br>Congruencia<br>Compromiso  | -Desarrolla:<br>Valores de grupo: Colaboración<br>Propósitos comunes<br>Valores de comunidad:<br>Ciudadanía – Cambio   |
| Bowman,<br>R.<br>(2013).                     | -Los estudiantes aprenden a liderarse a sí mismos en la medida que descubren quienes son y qué son capaces de hacer.<br>-Ejercitan su capacidad de tomar las decisiones correctas en el momento preciso. | -Tienen un impacto positivo en sus compañeros de clase y de la escuela.<br>- A partir de su participación en la toma de decisiones contribuyen a su comunidad. 60<br>- Compromiso con el bienestar común.  |

*Nota:* Elaboración propia con información de Guerrero (2016, p. 20).

La Tabla 3, muestra una serie de experiencias exitosas de liderazgo estudiantil en escuelas, por lo mismo es fundamental conocer sobre las mismas y que funcionen como parte precedente conceptual de lo que se quiere realizar con la presente investigación.

## **Habilidades para la vida**

**Generalidades y concepto de las habilidades para la vida.** Como lo menciona Martínez (2014) las habilidades para la vida provienen de La Organización Mundial de la Salud y estas en sus principios estaban destinadas a mejorar el estilo de vida saludable en las personas.

Como parte de la contextualización del trabajo de investigación es necesario reconocer las habilidades para la vida que pueden formar parte de una persona líder estudiantil. Para esto es justo conocerlas y reconocer cuáles son parte de los rasgos de los estudiantes líderes. Guerrero (2016, p. 34) menciona “existen determinados rasgos y habilidades que permiten al líder desempeñar su rol con eficacia, existe la necesidad de que el líder tenga cierto conocimiento de lo que implica su labor”.

Martínez (2014) menciona que “una habilidad puede servir para varias situaciones psicosociales y, a su vez, una situación específica puede requerir el concurso de varias habilidades psicosociales. En tal sentido se afirma que las HpV son genéricas y versátiles pues éstas pueden aplicarse a diversos campos como la salud, la educación, el trabajo, la ciudadanía y en cualquier otro espacio que atañe a la promoción del desarrollo humano”. (p.68). Por lo que para Martínez una habilidad le puede funcionar a una persona en diferentes situaciones al ser genéricas y versátiles, las podemos desarrollar en distintos momentos de nuestra vida.

Para Sánchez y González (2017, p. 3) La Organización Mundial de la Salud (OMS) en 1999, define las habilidades para la vida o competencias psicosociales como “la habilidad de una persona para enfrentarse exitosamente a las exigencias y desafíos de la vida diaria”.

**Conceptualización de habilidades para la vida.** Estas habilidades, se adquieren en el trayecto de nuestras vidas a través de la experiencia directa, por medio de un entrenamiento intencional, mediante el modelado o la imitación.

Las mismas autoras Sánchez y González (2017, p. 4) determinan que las habilidades para la vida se encuentran divididas en tres secciones:

- **Habilidades cognitivas:** Implica que podamos conocer las alternativas que se nos presentan, sus ventajas y desventajas para escoger la más adecuada a nuestra salud y desarrollo humano, con una visión crítica e integral de la realidad y saber asumir las consecuencias de las decisiones tomadas.
- **Habilidades emocionales:** Ningún sentimiento es malo, depende de la forma como se exprese, puede enriquecernos y ayudarnos a establecer relaciones positivas. Es importante aprender a expresar nuestras emociones, identificando los factores que nos producen tensión.
- **Habilidades sociales:** Son aquellas destrezas que nos llevan a resolver problemas, a comunicarnos efectivamente y poder expresar nuestros sentimientos, pensamientos y acciones de forma acertada, para poder garantizarnos relaciones estables y duraderas.

Martínez (2014, p. 67) menciona las diez habilidades para la OMS:

- **Autoconocimiento:** conocer mejor nuestro ser, carácter, fortalezas, oportunidades, actitudes, valores, gustos y disgustos; construir sentidos acerca de nuestra persona, de las demás personas y del mundo.
- **Comunicación asertiva:** expresar con claridad, y en forma apropiada al contexto y la cultura, lo que se siente, piensa o necesita y saber escuchar e interpretar lo que se siente, piensa u ocurre en determinada situación.
- **Toma de decisiones:** evaluar distintas alternativas, teniendo en cuenta necesidades, capacidades, criterios y las consecuencias de las decisiones, no sólo en la vida propia sino también en la ajena.
- **Pensamiento creativo:** usar la razón y la “pasión” (emociones, sentimientos, intuición, fantasías e instintos, entre otros) para ver las cosas desde perspectivas diferentes, que permitan inventar, innovar y emprender con originalidad.

- Manejo de emociones y sentimientos: aprender a navegar en el mundo afectivo logrando mayor “sintonía” entre el propio mundo emocional y el de las demás personas para enriquecer la vida personal y las relaciones interpersonales.
- Empatía: ponerse desde el lugar de otra persona para comprenderla mejor y responder de forma solidaria, de acuerdo a las circunstancias.
- Relaciones interpersonales: establecer y conservar relaciones interpersonales significativas, así como ser capaz de terminar aquellas que impiden el crecimiento personal.
- Solución de problemas y conflictos: transformar y manejar los problemas y conflictos de la vida diaria de forma flexible y creativa, identificando en ellos oportunidades de cambio y crecimiento personal y social.
- Pensamiento crítico: aprender a preguntarse, investigar y no aceptar las cosas de forma crédula. Ser capaz de llegar a conclusiones propias sobre la realidad. “No tragar entero”.
- Manejo de tensiones y estrés: identificar oportunamente las fuentes de tensión y estrés en la vida cotidiana, saber reconocer sus distintas manifestaciones, y encontrar maneras de eliminarlas o contrarrestarlas de forma saludable.

Siendo todas las habilidades necesarias para las personas estudiantes, por el momento no vamos a entrar en detalle sobre las habilidades para la vida con enfoque de liderazgo, ya que más adelante en los resultados se fundamentará.

Por el momento es fundamental saber que todas las habilidades para la vida son esenciales en la vida de los estudiantes como lo menciona Guerrero (2016) “El hecho de participar en el proceso de toma de decisiones ayuda a los estudiantes a mejorar y desarrollar sus habilidades como el diálogo asertivo y la confianza en ellos mismos”. (p.27).

El tema de las habilidades para la vida se correlaciona con la gestión educativa, siendo que la gestión es el marco de acción que los líderes educativos utilizan para impactar a sus pares y en el caso de un centro educativo la comunidad educativa en general, de manera que, en este trabajo, el accionar del líder educativo y desde su gestión, debe fomentar acciones más allá de la típica participación estudiantil, para ello, será fundamental que los estudiantes

desarrollen habilidades para la vida como soporte para un efectivo liderazgo dentro de la gestión educativa en la institución.

A partir de la comprensión de los anteriores conceptos, se procede a explicar la forma, las actividades y técnicas para la ejecución del proyecto por medio del siguiente capítulo.

## Capítulo III

### Metodología o procedimiento metodológico

#### Paradigma, Enfoque y Método

La investigación se fundamenta desde el paradigma crítico o socio crítico que como bien lo citan Alvarado y García (2008) “su finalidad es la transformación de la estructura de las relaciones sociales y dar respuesta a determinados problemas generados por éstas, partiendo de la acción-reflexión de los integrantes de la comunidad” (p. 189). Por lo que es importante dejar claro que la comunidad educativa es fundamental para la acción y reflexión del liderazgo estudiantil en el presente proyecto.

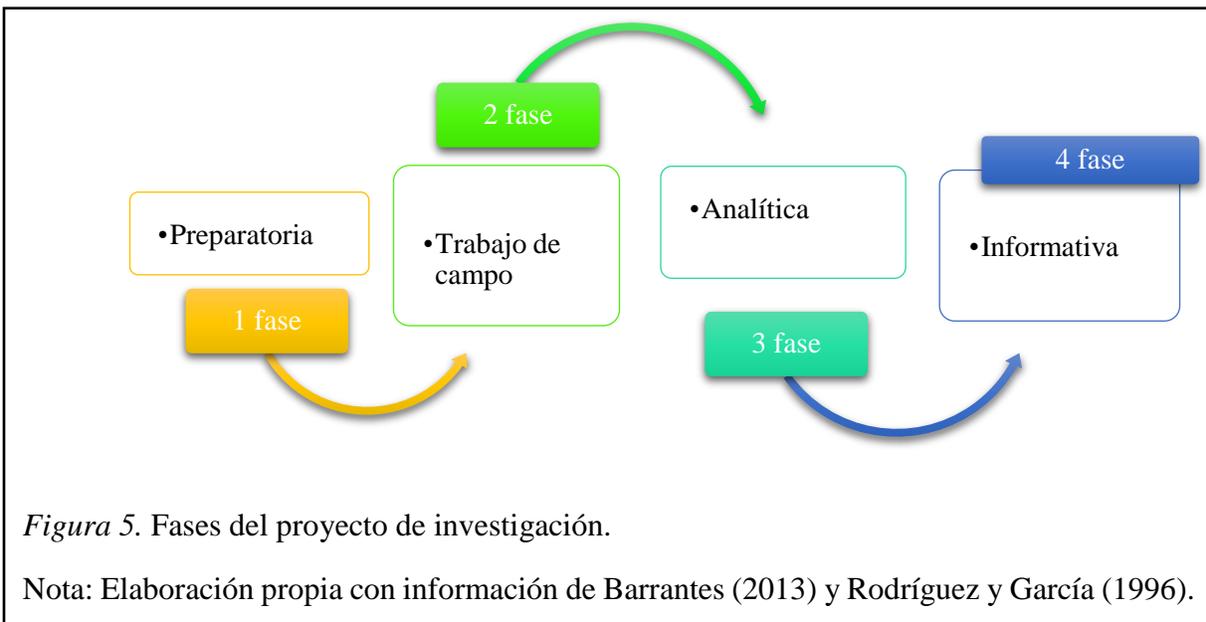
Con respecto al enfoque utilizamos el uso de la investigación cualitativa que “tuvo su origen en Max Weber, (1864 – 1920) también dentro de las ciencias sociales, esta corriente reconocía que además de la descripción y medición de las variables sociales deberían de considerarse los significados subjetivos y el entendimiento del contexto donde ocurre el fenómeno. Vega et al., (2014).

Un aspecto clave según el tipo de enfoque escogido, es que el método de la investigación se encuentra basado en la Investigación Acción (IA). Para González, Romero y Pimienta (2021) “La investigación acción surge como una nueva propuesta que le otorga a la investigación nuevas herramientas” (p.2). Por ende, las nuevas herramientas nos proporcionarán lo necesario para el cumplimiento del enfoque planteado.

Delgado (2021) menciona “si se realiza una IA desde el paradigma constructivista, el interés estará centrado en comprender los significados del mundo vivido (comprensión mutua compartida) y en interpretar los significados de las acciones humanas y de la vida social. (p.38). Nuestro trabajo toma en cuenta la importancia de las habilidades para la vida con enfoque de liderazgo dentro de la comunidad educativa en la gestión de la Escuela Cipreses.

## Fases o etapas

El presente trabajo de investigación se encuentra desarrollado a partir de distintas fases que tienen como propósito resolver la problemática presentada, se toman como fundamento las fases de Barrantes (2013) y Rodríguez y García (1996) que permitirán el cumplimiento de cada uno de los objetivos anteriormente planteados. Para eso es fundamental el análisis de la figura 5:



El proyecto se determina a partir de una primera fase “preparatoria” en la que se detallan dos secciones: la reflexión, donde se eligió el tema, se formularon preguntas/objetivos, se analizó la teoría de las habilidades para la vida con enfoque de liderazgo y el diseño donde, se considera lo anterior, para generar el enfoque, identificar los participantes e instrumentos.

En la segunda fase “trabajo de campo” se subdivide en dos secciones, la primera sección es el acceso al campo, donde se comprende el entorno, explora la escuela y se identifican roles y relaciones entre los posibles informantes. La segunda sección es la recolección de datos, donde se considera tanto el acercamiento al entorno de los participantes

como la utilización de instrumentos, que posteriormente serán explicados, para recolectar información necesaria para continuar en la siguiente fase.

La tercera fase “analítica” se subdivide en tres secciones la primera, reducción de datos, luego disposición y por último, transformación de datos, para llegar a la tercera sección, obtención y verificación de resultados. Todo lo anterior para examinar las habilidades para la vida con enfoque de liderazgo, para así reconocer las características del modelo de gestión educativa requerido para fomentarlo.

La cuarta fase “informativa” se subdivide en dos secciones las cuales son la elaboración de un informe y, por último, la divulgación de resultados. Estos resultados son la presentación de varios recursos: proyecto LIDERA, “Hoy y para el futuro”, estrategia metodológica de gestión del liderazgo estudiantil y un plan de comunicación.

En la figura 6, se puede recapitular que el proyecto se desarrolla a partir de dos grandes categorías las cuales son: liderazgo estudiantil y gestión educativa, cada una de ellas se ampliarán más adelante. En la figura se muestran las subcategorías pertinentes y se describe el instrumento, las secciones y a quién es dirigido, de forma que justifica como será utilizado para resolver el problema planteado. Además, se consideran aspectos éticos y la validación propuesta para el desarrollo del trabajo.

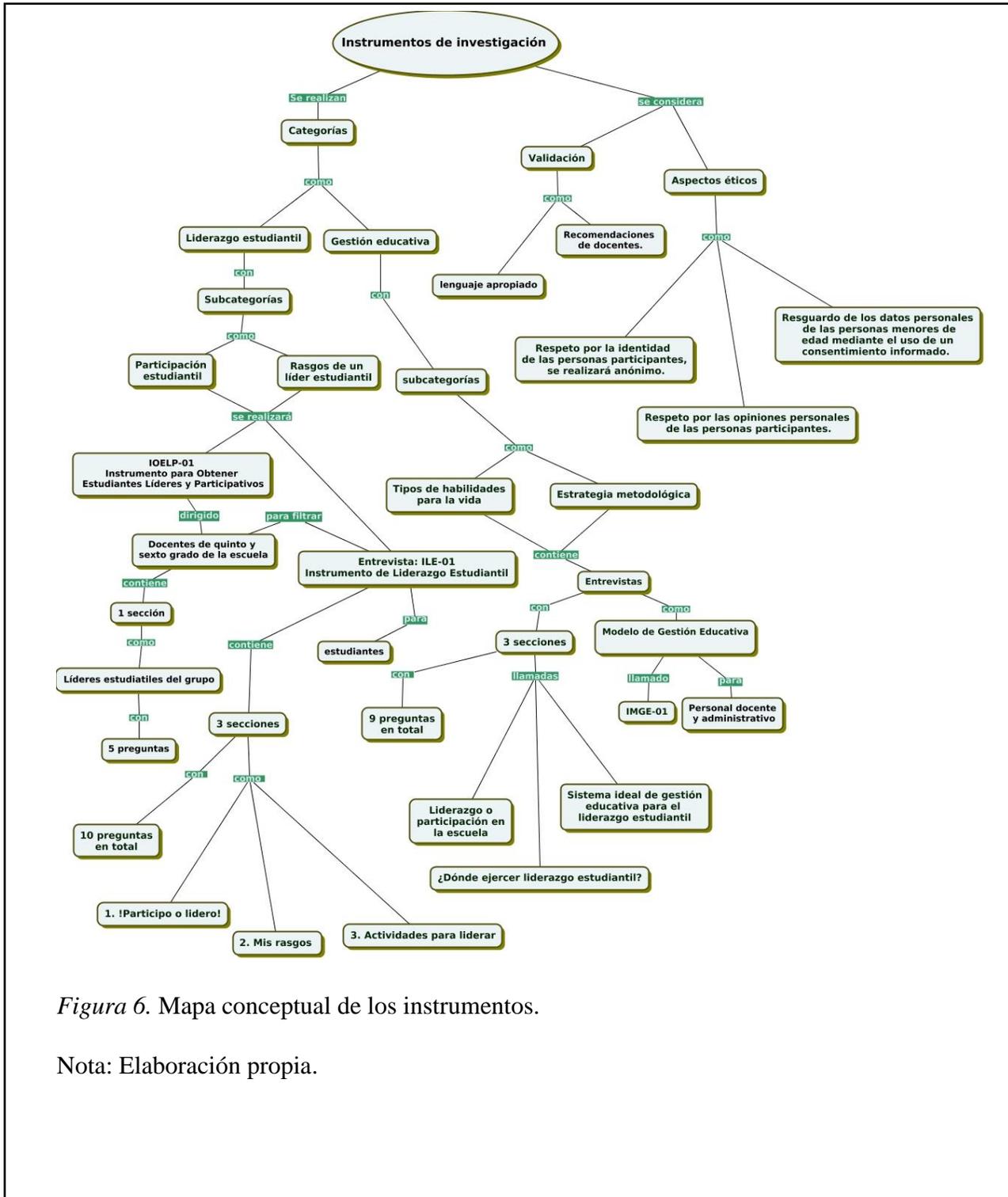


Figura 6. Mapa conceptual de los instrumentos.

Nota: Elaboración propia.

## Muestra (participantes y documentos)

La investigación utiliza una muestra por conveniencia, conformada por docentes, personal administrativo y estudiantes, Martín y Salamanca (2007) detallan “se suele utilizar sobre todo al principio una muestra por conveniencia que se denomina muestra de voluntarios, y se utiliza si el investigador necesita que los posibles participantes se presenten por sí mismos” (p.2).

Referente a las características de la población, en la tabla 4, se presenta la codificación que se utiliza para el análisis de la información:

Tabla 4

### *Población participante*

| <b>Informante</b>           | <b>Característica 1</b>   | <b>Característica 2</b>   | <b>Característica 3</b>  | <b>Código para el análisis</b> |
|-----------------------------|---|---|--|--------------------------------|
| <b>Estudiantes</b>          | Personas estudiantes con rasgos de liderazgo identificados mediante un instrumento. | Beneficiarios primarios de la estrategia metodológica de gestión del liderazgo estudiantil. Debido al rol que poseen. | No aplica  | EST-01 al EST-13               |
| <b>Personas Informantes</b> | Personal del estrato administrativo docente del centro educativo.                   | Implementan un determinado tipo de gestión educativa y  | Tipo de gestión y estilo de liderazgo puede o no potenciar el liderazgo en las | PI-01 al PI-10                 |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | estilo de liderazgo.  | personas estudiantes.  |
| Personas docentes con más de cinco años de laborar en la institución y con experiencia de mínimo tres años ejerciendo segundo ciclo. | Tienen la responsabilidad de orientar a las personas estudiantes. | Reconocen estudiantes líderes en el centro educativo, y promover el liderazgo en las personas estudiantes. |

*Nota:* Elaboración propia.

### **Fuentes de información**

En este trabajo, la investigación utiliza fuentes primarias como la consulta a personas informantes, utilizando instrumentos a partir del uso de la entrevista semiestructurada. También se realiza indagación de fuentes secundarias como lo es la información bibliográfica, que se realiza en diferentes fuentes como por ejemplo revistas, libros y tesis en formato físico y digital.

### **Categorías de análisis**

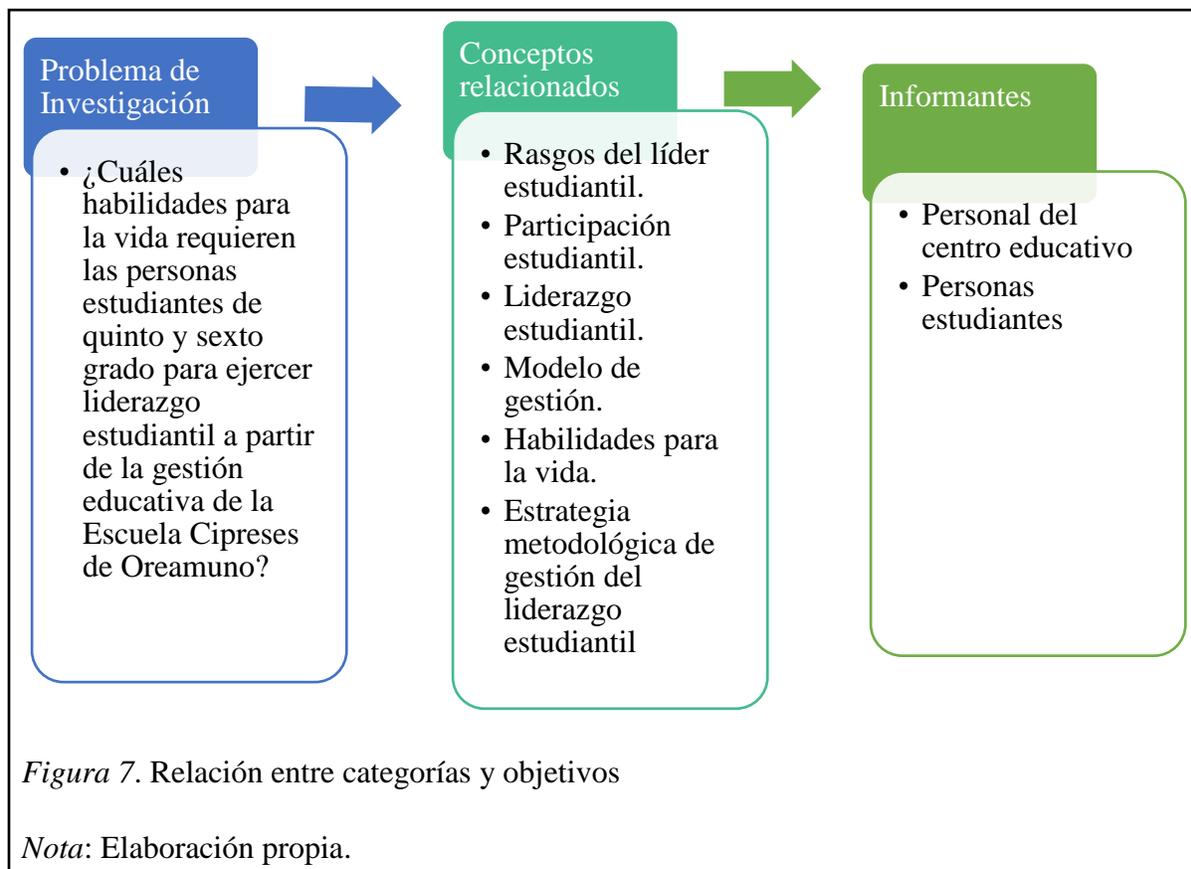
La gestión educativa en un centro educativo es la palanca que impulsa acciones de éxito y de cumplimiento de los objetivos que se haya propuesto un equipo de trabajo en una escuela o colegio, desde la gestión se puede promover el trabajo en equipo, un clima organizacional participativo, saludable y que las personas estudiantes que son el elemento más importante en la dinámica, reciban una educación alineada a la política educativa y con estándares de calidad altos y en constante revisión y mejora. Si bien el papel del cuerpo

docente es el que más impacto tiene en la vida de las personas estudiantes, este papel se ve influenciado positiva o negativamente desde el rol que se asume por la persona en el rol de liderazgo y su enfoque o modelo de gestión educativa, es quien puede finalmente disponer, organizar e implementar todos los elementos del entorno para que en el colectivo el proceso de aprendizaje fluya de la mejor manera.

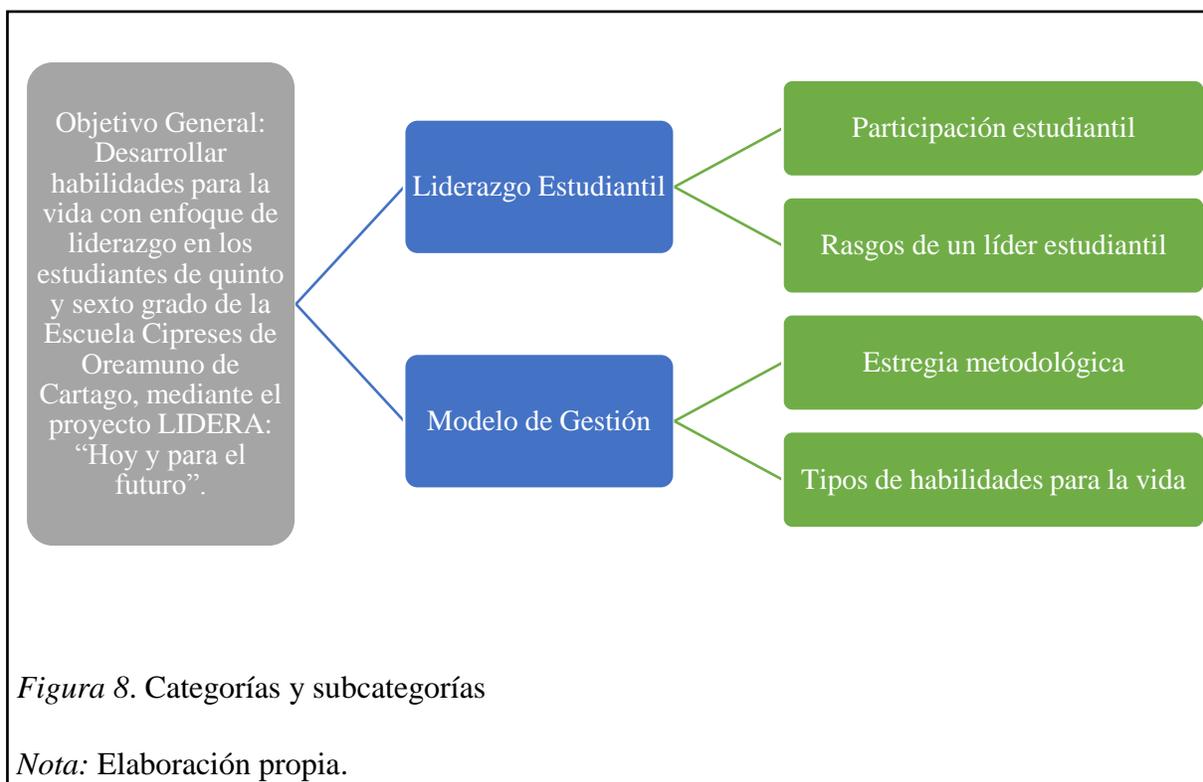
Este trabajo pretende caracterizar cómo tiene que ser la gestión educativa para desarrollar liderazgo estudiantil, reconociendo que el liderazgo estudiantil contempla no sólo que los estudiantes participen en las actividades, sino que sean sujetos que ejerzan influencia en otros y que puedan tomar decisiones al respecto de su vida y su entorno, esto está directamente asociado con algunas habilidades para la vida.

En este marco de trabajo, se han definido como categorías de análisis: el liderazgo estudiantil y el modelo de gestión, ambas tienen estrecha relación con los objetivos específicos del trabajo y definen la población que se estudia y analiza a través de instrumentos de recolección de datos. En este sentido, las categorías son de tipo deductivas por cuanto parten de los objetivos definidos y del marco teórico.

En la figura 7 se puede observar la relación entre, el problema de investigación, conceptos clave identificados, e informantes:



A partir de la revisión bibliográfica, los conceptos clave, los objetivos y el problema de investigación es que se deriva las siguientes categorías y subcategorías, presentes en la figura 8:



A continuación, se presenta de forma más detallada, la relación que se define entre los objetivos específicos del trabajo, las categorías y subcategorías, así como su definición operacional e instrumental y la influencia para la definición de preguntas e instrumentos:

Tabla 5

*Análisis de categorías para la definición*

| Categoría             | Subcategoría              | Definición Instrumental      | Preguntas enunciados  | o Fuente de información                                    |
|-----------------------|---------------------------|------------------------------|---|--|
| Liderazgo estudiantil | Participación estudiantil | Entrevista semiestructurada. | ¿Cómo participan los estudiantes en la escuela?<br>¿Qué tipo de actividades | Estudiantes Documentación de referencia se acorde al tema. |

|                                |   |  |   |  |
|--------------------------------|---|--|---|--|
|                                |   | Revisión documental.                                 | ofertan en la escuela?<br>¿Quiénes deciden las actividades?   |  |
| Rasgos de un líder estudiantil |   | Entrevista semiestructurada.<br>Revisión documental. | Aplicar un test de liderazgo para jóvenes, que permita identificar cuáles son los rasgos más presentes en la población estudiantil.               | Estudiantes<br>Documentación de referencia acorde al tema.                       |
| Modelo de Gestión              | Requisitos del modelo de gestión educativa. | Entrevista semiestructurada.<br>Revisión documental. | Aplicar un test, a funcionarios del centro educativo, que permita identificar el modelo de gestión necesario.                                     | Funcionarios del centro educativo<br>Documentación de referencia acorde al tema. |
| Habilidades para la vida       |   | Entrevista semiestructurada.<br>Revisión documental. | Estrategia metodológica:<br>LIDERA, “Hoy y para el futuro”<br>“Una propuesta de formación humana en liderazgo estudiantil en la Escuela Cipreses” | Estudiantes<br>Documentación de referencia acorde al tema.                       |

*Nota:* Elaboración propia

Una vez que se define las fuentes de información y características de la población sujeto de estudio, se presenta la tabla 6 con la codificación de categorías:

Tabla 6  
*Categorías y Códigos*

| <b>Nombre de la categoría</b> | <b>Código de la categoría</b> | <b>Nombre de la subcategoría</b> | <b>Código</b> |
|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|---------------|
| <b>Liderazgo Estudiantil</b>  | CGA-LE-01                     | Participación Estudiantil        | SCA-PE-01     |
|                               |                               | Rasgos de un líder estudiantil   | SCA-RLE-02    |
| <b>Modelo de Gestión</b>      | CGA-MG-01                     | Estrategia metodológica          | SCA-EM-02     |
|                               |                               | Habilidades para la Vida         | SCA-HV-03     |

*Nota:* Elaboración propia.

### **Instrumentos y Técnicas**

Para la investigación fue necesario una serie de instrumentos y técnicas que permitieran la sistematización de la información que se requería investigar. Entre esos instrumentos se encuentran varias entrevistas semiestructuradas, Ozonas y Pérez (2005) destacan que:

Se llevan a cabo cara a cara entre los/las investigadores/ras y las entrevistadas, donde se sigue el modelo de conversación entre iguales que tiende a superar el mero intercambio formal de preguntas y respuestas, para captar el fenómeno epocal de la diversidad de trayectorias en las nuevas condiciones de las desigualdades directamente resultantes del cambio social. (p. 200).

Por lo que en nuestro caso las entrevistas semiestructuradas se realizan para la población de docentes y directora a partir de un formulario abierto de Forms y para los estudiantes de forma física acatando todos los protocolos sanitarios para la prevención de la COVID-19.

Como lo expone Lopezosa (2020) las entrevistas semiestructuradas:

Tienen menor rigidez que las entrevistas estructuradas, ya que cuentan con preguntas fijas, pero en este caso los entrevistados pueden contestar libremente sin necesidad de elegir una respuesta específica como sucede en las entrevistas estructuradas. Incluso los investigadores pueden interactuar y adaptarse a los entrevistados y a sus respuestas. (p.89).

De forma que cada una de las personas seleccionadas sientan la libertad de responder sin necesidad de entrar en la elección de respuestas cerradas.

Lo trascendental de este tipo de muestra como lo citan Otzen y Manterola (2017) es que “permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador” (p.230).

### **Descripción de los instrumentos**

Para el caso de las entrevistas semiestructuradas se crearon los siguientes instrumentos:

- IOELP-01: Instrumento para Obtener Estudiantes Líderes y Participativos, dirigido a los docentes de quinto y sexto grado de la escuela (ver Apéndice A).

Dicho instrumento nace con la necesidad de contar con una lista de estudiantes que fueran filtrados por sus docentes guías, a partir de algunos criterios específicos, como es el caso de la participación y liderazgo en las actividades que se desarrollan en la escuela que permitieran acercarnos por conveniencia a los líderes estudiantiles de quinto y sexto grado de la escuela. Para eso se realizó un cuestionario de preguntas abiertas de cinco preguntas bajo una única sección llamada: líderes estudiantiles del grupo.

- ILE-01: Instrumento de Liderazgo estudiantil, dirigido a los estudiantes de quinto y sexto grado de la Escuela Cipreses (ver Apéndice B). Dicho instrumento se

realizó seguidamente del IOELP-01, ya que los profesores de quinto y sexto realizaron un filtro de tres a cinco estudiantes con capacidades de liderazgo o participación en el aula.

El instrumento consta de cuatro secciones:

- Información General: Una pregunta sobre la edad de los participantes.
- ¡Participo o lidero!: Consta de tres preguntas.
- Mis rasgos: Consta de cuatro preguntas.
- Actividades para liderar: Consta de tres preguntas.

El instrumento posee un total de once preguntas y en concordancia con las buenas prácticas éticas este instrumento se aplica con autorización de los responsables de estos menores (ver Apéndice C), con la anuencia de los estudiantes y guarda confidencialidad sobre los datos sensibles de los participantes.

- IMGE-01: Instrumento para un modelo de gestión educativa, dirigido al personal administrativo y al personal docente seleccionado de la Escuela Cipreses (ver Apéndice D). El instrumento se realizó en la aplicación Forms de Office 365.

La investigación utiliza una muestra por conveniencia, del personal administrativo y docente clave para el proyecto y así obtener información relevante para determinar la propuesta. Para esto se realizará un futuro análisis FODA.

El instrumento IMGE-01 este instrumento se aplicó con autorización de los participantes y guarda confidencialidad sobre los datos sensibles de cada una de las personas partícipes. El instrumento consta de tres secciones:

- Liderazgo o participación en la escuela
- ¿Dónde ejercer liderazgo estudiantil?
- Sistema ideal de gestión educativa para el liderazgo estudiantil

### **Criterios éticos aplicados y aspectos de validez y confiabilidad**

En cuanto a los aspectos éticos considerados para este trabajo, se toma en cuenta lo siguiente:

- Se protege la identidad de las personas informantes, así como el uso de datos sensibles.
- Las entrevistas semiestructuras a personas informantes menores de edad, contaron con consentimiento informado por parte de padre, madre o encargado legal.
- En el análisis y presentación de resultados, no se mencionan datos que puedan llevar a la identificación o exposición de las personas informantes.
- En cuanto a la indagación bibliográfica, se valida que las fuentes sean confiables y localizables, cada una de las citas tiene formato APA 6 y la anotación correspondiente en la bibliografía, además se contempla el respeto por la Ley de Derechos de Autor.
- Se utiliza un lenguaje inclusivo.
- La información es resguardada en medios digitales de uso personal y exclusivo para las intenciones de este trabajo, no se comparte con terceros.

Con respecto al cronograma de implementación de todo el proyecto, se utiliza un formato similar al Diagrama de Gantt, en el que se contempla las diferentes fases, las actividades y los meses en que proyectó atender las tareas asociadas.



|                    |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--------------------|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Fase de Validación | Ejercicio de diseño y aplicación de instrumentos a población beneficiaria |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--------------------|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

*Nota:* Elaboración propia.

## Capítulo IV

### Resultados

Para orden del presente capítulo las evidencias recolectadas han sido clasificadas a partir de las categorías: liderazgo estudiantil y modelo de gestión.

#### Liderazgo estudiantil

Esta categoría de análisis contempla dos subcategorías: participación estudiantil y rasgos de un líder estudiantil, se realizará una triangulación de información entre la definición teórica de ambas subcategorías, los hallazgos encontrados en la consulta (Apéndice B) a las personas informantes para finalmente proveer una postura de los autores al respecto del liderazgo estudiantil.

**Participación estudiantil.** La teoría nos dice que, la participación escolar es el fundamento principal de experiencia integral, en donde se desarrolla la voz estudiantil a partir de una acción colectiva dentro de las escuelas, pues estas son espacios públicos que propician la colectividad. Los autores Valdés, et al (2020), afirman que la escuela debe ser un lugar donde se configure la infancia como estructura de participación política y ciudadanía activa, razón por la cual debe generar acciones que posibiliten el desarrollo integral de sus estudiantes (p.4).

¿Qué opiniones tienen los informantes? Las respuestas de los estudiantes muestran un claro interés en la participación de actividades de la escuela; sin embargo, para ellos es esencial que les llame la atención y que tengan detalles previos de la actividad como tal. Esto lo logran principalmente investigando e informándose al respecto. Además, para algunos estudiantes es esencial contar con el permiso de sus padres.

Algunas de sus respuestas son: *Investigar sobre el tema en el que me están invitando a participar para ver si es de mi agrado* (Informante EST-02), *Investigar de que se trata y*

*preguntarle a mi mamá y papá* (Informante EST-03), *Investigo de que trata le consulto a mis padres y pienso si me gustaría* (Informante EST-09).

Las principales actividades de interés de los estudiantes son las artísticas como el Festival Estudiantil de las Artes y la banda escolar. Así como las culturales como la mascarada, actos cívicos y desfiles. Por otra parte, mencionan otras actividades de carácter político como las directivas y partidos políticos. También se encuentran interesados en otras actividades que se organicen.

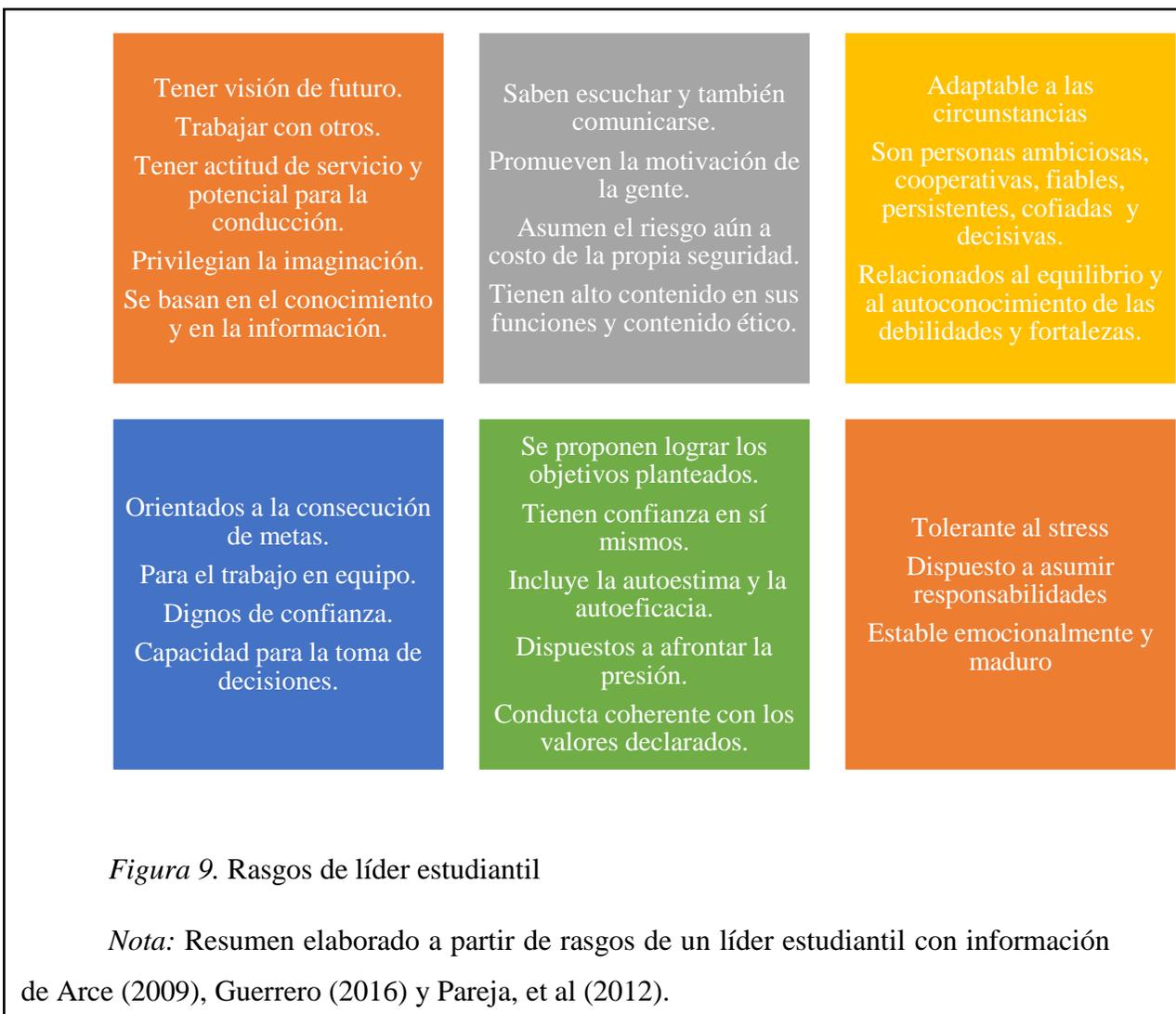
Los estudiantes prefieren liderar más que seguir, sin embargo, no se cierran a otras propuestas y les gusta trabajar en equipo. Algunos de los comentarios son: *me gusta liderar para mantener el orden y hacer que todo funcione mejor* (Informante EST-04) y *yo organizo los juegos y otras veces sigo en los juegos de los demás pero me gusta más ser líder* (Informante EST-08).

Por otra parte, la mayoría reconoce la importancia de que todas las personas participen en las actividades, es por esto que acostumbran a motivar a otros para que también puedan mejorar sus habilidades. Esto lo confirman con frases como: *me gustaría que mis compañeros también participen de las actividades para que sepan de lo que son capaces* (Informante EST-02), *porque hacemos que ellos se hagan mejores y nosotros también* (Informante EST-01), *yo suelo motivar amigos o compañeros a participar en actividades como el FEA siempre me ha gustado compartir ideas ayudar a otros a trabajar en equipo* (Informante EST-04).

Las principales actividades escolares que proponen para compartir con sus compañeros están enfocadas en el deporte y en lo artístico como baile y obras de teatro. También se buscan promover espacios de intercambio de ideas.

Por otra parte, se plantean opciones de infraestructura como espacios de motivación o para compartir con otros como por ejemplo: gimnasio, soda y biblioteca. También proponen distintas competencias como videojuegos, lectura y actividades como ventas de comida y giras.

**Rasgos de un líder estudiantil.** A continuación se enlistan algunas de las características que pueden tener las personas estudiantes que se caracterizan por ser líderes.



*Figura 9.* Rasgos de líder estudiantil

*Nota:* Resumen elaborado a partir de rasgos de un líder estudiantil con información de Arce (2009), Guerrero (2016) y Pareja, et al (2012).

¿Qué opiniones tienen los informantes?

La mayoría de los estudiantes participantes muestra características de liderazgo como organización de actividades, sugerencia de nuevas ideas y expresión de su opinión. Indican que les gustaría ser tomados en cuenta para dar su opinión y aportar ideas en pro de la mejora de la actividad, otras personas indican que les gustaría participar en la organización del evento, así como dirigirlo, lo cual les permite mostrar sus habilidades y aprovechar la confianza puesta en ellos. Solo un participante indicó no estar interesado en organizar, sino únicamente en participar de la actividad.

Entre las ideas mencionadas están: *me gustaría que me tomaran en cuenta ya que podría dar algún aporte para mejorar la actividad en diferentes aspectos* (Informante EST-02), *sí me gustaría, me gustaría porque piensan en mí y porque creen en mí* (Informante EST-11), *Sí, me gustaría ya que me da oportunidades de cosas nuevas* (Informante EST-09).

Estos estudiantes se caracterizan por tener rasgos de líderes, ya que, al enfrentar nuevas situaciones, reaccionan con emoción y confianza, pues tienen interés en aprender nuevos temas y poner a prueba sus cualidades. Además, tienen interés en conocer más de las actividades, la posibilidad de participar y resaltar en dicha actividad. Solo una persona indicó sentirse asustado en algunas ocasiones, dependiendo de la actividad.

Entre las respuestas están: *Me emociona, porque al aprender cosas nuevas descubro cualidades que no sabía que tenía y dispuesta a asumir nuevos retos* (Informante EST-02), *Me emociona y en la actividad soy: muy desenvuelta y extrovertida* (Informante EST-07), *me siento emocionada ya que, podré realizar algo nuevo o de vez en cuando me puede dejar una enseñanza* (Informante EST-12).

Se interesan mucho en participar en la planificación de actividades escolares tanto formales como informales en los recesos. Quienes pensaron en actividades personales indicaron tener una planificación de sus actividades semanales, un estudiante indicó que no le gusta la planificación y prefiere realizar sus actividades de forma espontánea.

Por otra parte, al consultarles formas de resolver tareas y trabajos la mayoría pensó en la resolución de trabajos en grupos, lo cual es un rasgo importante de destacar en estos estudiantes, pues reconocen la importancia del trabajo en equipo. Así como la importancia de tener empatía con sus compañeros y ayudar a quienes más les cuesta, esto demuestra un interés por los demás y no únicamente en el bienestar propio.

Algunas ideas destacadas en esta pregunta: *Trabajando en equipo ser empática con mis compañeros en especial a los que les cuesta un poco más* (Informante EST-02), *Sí, a mí me gustaría resolver los trabajos en equipo* (Informante EST-06), *Yo si planifico mis actividades de la semana* (Informante EST-11).

La principal medida que toman estos estudiantes como forma de resolver problemas es conversando o dialogando con sus compañeros y destacan aspectos importantes como hacerlo de manera tranquila y comprendiendo la situación.

Además, reconocen la importancia de un intermediario cuando los problemas son más graves, en este caso de un profesor u otro adulto. Esto lo confirman con comentarios como: *Trato de resolver el problema por medio del diálogo y la escuela para llegar a resolver de buena manera el conflicto* (Informante EST-02), *Lo trato de resolver lo más rápido posible y lo resuelvo hablando y comprendiendo* (Informante EST-10) y *Primero me gustaría hablar con el compañero o con quien es el conflicto y si pasa a otro nivel hablar con un adulto* (Informante EST-12).

Las principales actividades que proponen los estudiantes son talleres o actividades en donde ellos mismos puedan motivarles y hablar sobre las habilidades que tienen. Por otra parte, es importante destacar que algunas personas no mencionaron actividades en específico, sino más bien en consultarles a las personas qué quieren hacer, es decir, resalta la escucha y preocupación por los intereses de los demás.

Entre los comentarios más destacados están: *Realizar o participar para dar el ejemplo y también comentándoles sus habilidades y cómo podría desempeñarlas* (Informante EST-04), *Tomar en cuenta lo que les gusta a los demás, y poder hacer una actividad para que todos la puedan realizar* (Informante EST-12), *Dándoles la palabra para que ellos digan que quieren hacer* (Informante EST-07).

¿Cómo deberíamos entender el liderazgo estudiantil?

Los informantes tienen edades de 11 y 12 años, sin embargo, su edad no es limitación para tener posiciones muy bien definidas sobre el liderazgo estudiantil, de cómo se visualizan ante los problemas, la participación en la escuela y al respecto de cómo deben ser las relaciones con sus pares.

En este sentido se puede distinguir que el liderazgo estudiantil se manifiesta cuando las personas estudiantes se interesan en dirigir actividades y proponer las mismas, no tienen inconveniente con que otras personas les sigan o imiten, esto fortalece su confianza y además,

tienen alta autoestima, tienen criterio para hacer sugerencias a sus pares y a los adultos que les rodean, por cuanto disfrutan expresar sus ideas y opiniones.

### **Modelo de Gestión**

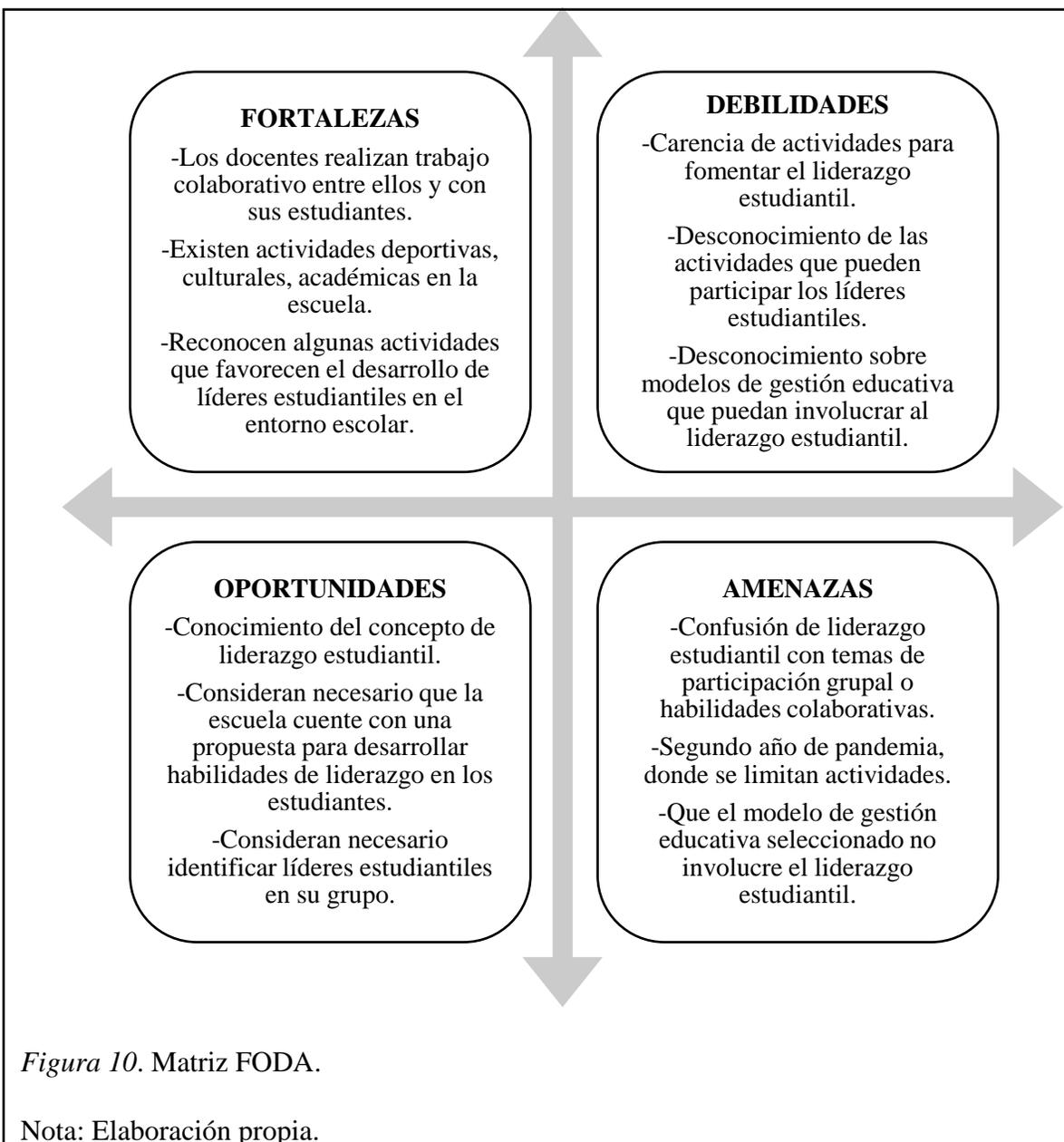
La categoría involucró la búsqueda de un nuevo modelo de gestión educativa con miras a la elaboración de una estrategia metodológica de gestión del liderazgo estudiantil que involucre el tema de las habilidades para la vida con enfoque de liderazgo estudiantil. Por lo mismo se desarrolló el instrumento IMGE-01: Instrumento para un modelo de gestión educativa, Apéndice D, dirigido al personal administrativo y al personal docente seleccionado de la Escuela Cipreses.

El instrumento fue contestado por un total de 10 personas codificadas con las claves persona informante (PI-01 al PI-10).

A partir de la información recapitulada en dicho instrumento, se propuso a modo de análisis un FODA para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con respecto a la categoría “gestión educativa entrelazada a la categoría “liderazgo estudiantil”.

Para el análisis del FODA se diseñaron diferentes matrices, por medio de 2 etapas, la primera Matriz FODA y la segunda Matriz para la evaluación de factores externos e internos, ambas permitieron organizar, seleccionar y proponer información relevante del instrumento anterior.

En la primera etapa se propone la matriz FODA que se muestra la figura 10.



Después de haber realizado la lista de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se diseñó una matriz para la evaluación de factores externos e internos, tabla 8 adaptada a partir de la información de Thompson et. al. (1998) y Fred (1997) citada por Ponce (2006).

Se procedió a asignar un peso relativo para determinar las necesidades urgentes en un rango de cero (irrelevante) a 1.0 (muy importante), el criterio existente para el valor del peso es la importancia considerada a cada factor, las oportunidades deben tener más peso que las

amenazas, siendo necesario establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas deben sumar 1.0. Ponce (2006).

También la suma de las fortalezas y debilidades debe sumar 1.0. Luego asignar una calificación entre 1 y 4, en orden de importancia, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante. Ponce (2006).

Por último, se debe efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente, esto para determinar una calificación ponderada de cada factor, se suman las evaluaciones ponderadas de cada factor y se determina el total ponderado de la organización en su conjunto. Ponce (2006). A partir de lo anterior se podrán escoger los factores críticos más representativos para incidir en el éxito del proyecto, presentar una propuesta y una estrategia metodológica de gestión del liderazgo estudiantil que permita el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Tabla 8

*Matriz de Evaluación de los Factores Externos e Internos (MEFEI).*

| Factor a analizar  | Peso | Calificación | Peso ponderado |
|--|------|--------------|----------------|
| <b>Fortalezas</b>  |      |              |                |
| -Los docentes realizan trabajo colaborativo entre ellos y con sus estudiantes.                             | 0,18 | 4            | 0,72           |
| -Existen actividades deportivas, culturales, académicas y otras en la escuela.                             | 0,15 | 3            | 0,45           |
| -Reconocen algunas actividades que favorecen el desarrollo de líderes estudiantiles en el entorno escolar. | 0,16 | 2            | 0,32           |
| <b>Debilidades</b>   |      |              |                |
| -Desarrollo de actividades para fomentar el liderazgo estudiantil.   | 0,13 | 3            | 0,39           |

|   |      |    |      |
|---|------|----|------|
| -Desconocimiento de las actividades que pueden participar los líderes estudiantiles.  | 0,19 | 2  | 0,38 |
| Desconocimiento sobre modelos de gestión educativa que puedan involucrar al liderazgo estudiantil.                          | 0,19 | 4  | 0,76 |
| Total   | 1    | 18 | 3,02 |
| Oportunidades   |      |    |      |
| -Conocimiento del concepto de liderazgo estudiantil.  | 0,1  | 1  | 0,1  |
| -Consideran necesario que la escuela cuente con una propuesta para desarrollar habilidades de liderazgo en los estudiantes. | 0,25 | 3  | 0,75 |
| -Consideran necesario un modelo de gestión educativa acorde al liderazgo.   | 0,25 | 4  | 1    |
| Amenazas  |      |    |      |
| -Confusión de liderazgo estudiantil con temas de participación grupal o habilidades colaborativas.                          | 0,12 | 4  | 0,48 |
| -Segundo año de pandemia, donde se limitan actividades.   | 0,14 | 3  | 0,42 |
| -Pérdida de liderazgo estudiantil en el proceso de transición a secundaria  | 0,14 | 2  | 0,28 |
| Total   | 1    | 17 | 3,03 |

Nota: Elaboración propia con datos del instrumento IMGE-01.

De acuerdo con el FODA anterior se puede analizar algunas cuestiones con respecto a los resultados.

Es necesario actuar sobre el desconocimiento de modelos de gestión educativa que involucren el liderazgo al tener un peso bastante representativo en las debilidades, y por consiguiente se aprovecharía la fortaleza del trabajo colaborativo entre los docentes y

estudiantes, como parte de la comunidad educativa. Las personas docentes consideran que en la escuela existe trabajo colaborativo. Destacando la importancia del trabajo en equipo entre docentes y que estos lo replican en sus estudiantes.

El nivel del conocimiento sobre el concepto de liderazgo estudiantil es bastante alto por lo tanto es una oportunidad para incidir en el trabajo.

Las personas entrevistadas mencionan realizar actividades relacionadas a habilidades de liderazgo en sus estudiantes. La persona P-06 menciona: *se realizan actividades como trabajo de emociones, observación de recurso para apoyar las NEE, trabajos estudiantes por nexos familiares por conductas y diferentes habilidades*. Pero según lo analizado en las entrevistas, existe una confusión de liderazgo estudiantil con temas de participación grupal o habilidades colaborativas. Debido a esto se coloca como una amenaza ya que mencionaron que realizaban actividades como trabajos en grupos, delegar responsabilidades y la discusión crítica.

Todas las personas entrevistadas consideran necesario que la escuela cuente con una propuesta para desarrollar habilidades de liderazgo en los estudiantes, lo que se ve como otra oportunidad. Además, la gran mayoría ve necesario identificar líderes estudiantiles en la escuela.

Existe desconocimiento sobre las actividades en que pueden participar los líderes estudiantiles, ya que al preguntarles del tema la mayoría relacionó su respuesta a actividades políticas como el gobierno estudiantil y la directiva. Entonces se consideró como una debilidad. La persona P-07 nos informa: *en la escuela se realizan actividades deportivas, culturales, académicas, entre otras*, estas actividades son fortalezas que tiene la escuela y por ende, nos interesan para la futura propuesta.

Al vincular los antecedentes de la investigación, donde el liderazgo estudiantil era invisibilizado, podemos determinar la importancia del liderazgo estudiantil, desde la respuesta de la persona P-08: *Es urgente trabajar habilidades de liderazgo en los estudiantes para el éxito escolar* y lo que menciona Giraldo (2020) “El liderazgo es uno de los factores clave para el éxito escolar”. (p.31).

Aunque en nuestro sistema educativo se tengan herramientas y proyectos para la participación estudiantil, la práctica del liderazgo escolar recae en mayor medida en los administrativos y en los docentes, dejando de lado el potencial de los estudiantes. Por lo que es necesario fomentar habilidades para la vida con un enfoque de liderazgo en la Escuela Cipreses.

Tanto la persona P-02 y P-03 concuerdan que: *entre las habilidades para la vida la toma de decisiones y la empatía son fundamentales para el liderazgo*. Por tanto, se determina que estas sean las seleccionadas para los futuros módulos en la estrategia metodológica de gestión del liderazgo estudiantil.

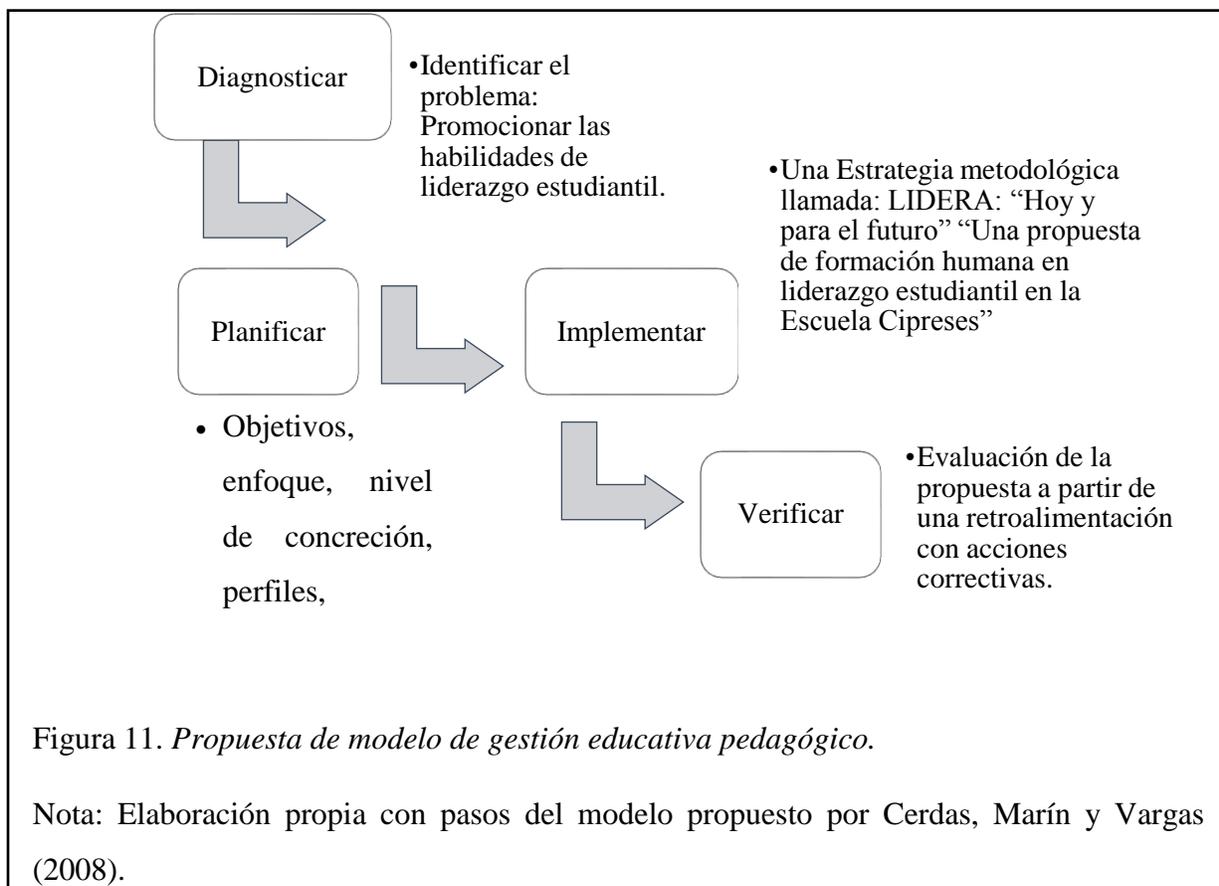
La persona P-05 detalló: *el liderazgo estudiantil son las acciones que los motiven a liderar de manera positiva a sus pares* del mismo modo Giraldo (2020) detalla “La voz del estudiante es clave para entender además otros entramados que surgen en clave del liderazgo, como las decisiones tomadas por los mismos sujetos y la característica viva como ejemplo, quizás para las decisiones de los demás” (p.60) por ende, se logra determinar que el liderazgo estudiantil es clave en la comunicación. Esto puede ser fundamental en la gestión educativa, debido a que se pueden tomar decisiones que involucren a toda la comunidad educativa.

Para el trabajo de una futura estrategia es importante destacar la fortaleza “Los docentes realizan trabajo colaborativo entre ellos y con sus estudiantes” y la debilidad “Desconocimiento sobre modelos de gestión educativa que puedan involucrar al liderazgo estudiantil” ya que la fortaleza puede contrarrestar la debilidad, la persona P-09 recomienda: *un modelo que se ajuste a la realidad educativa y permita ejercer liderazgo estudiantil desde la participación* por lo que al indagar sobre varios modelos de gestión educativa el modelo que más se ajusta al proyecto es el (MGP) “Modelo de Gestión Pedagógica” el cuál para Cerdas, Marín y Vargas (2008) “El MGP es un método orientado a estructurar los pasos o fases que se deben seguir para la innovación en los centros educativos. Presenta herramientas clave que permiten a una institución lograr los objetivos propuestos” (p. 13).

Dicha innovación se plantea al darle voz a los estudiantes como sujetos transformadores del aprendizaje y el desarrollo de las habilidades para la vida con enfoque de liderazgo. Por lo que Cerdas, Chen y Rosabal (2018) proponen que

Los modelos de gestión pedagógica contemplan los cuatro ejes: estudiantes, docentes, ambientes de aprendizaje y las políticas educativas (pedagógica-curricular, administrativa, organizativa-comunitaria y de participación social). Luego implica contar con una clara participación de sus actores en todos sus procesos de formulación, planificación, ejecución y seguimiento de sus procesos curriculares. (p.30)

Considerando lo anterior es necesario que la escuela cuente con una estrategia para desarrollar habilidades de liderazgo en los estudiantes a partir del modelo MGP, por lo que se propone el desarrollo de la figura 11 que se implementará en el siguiente capítulo.



Por último, la estrategia para fomentar liderazgo estudiantil se desea implementar con el desarrollo de habilidades para la vida. Para eso es necesario observar la figura 12 en la que se puede destacar la comparación entre ambos conceptos, que poseen mucha relación entre sí, que permitirá la construcción de la estrategia metodológica.

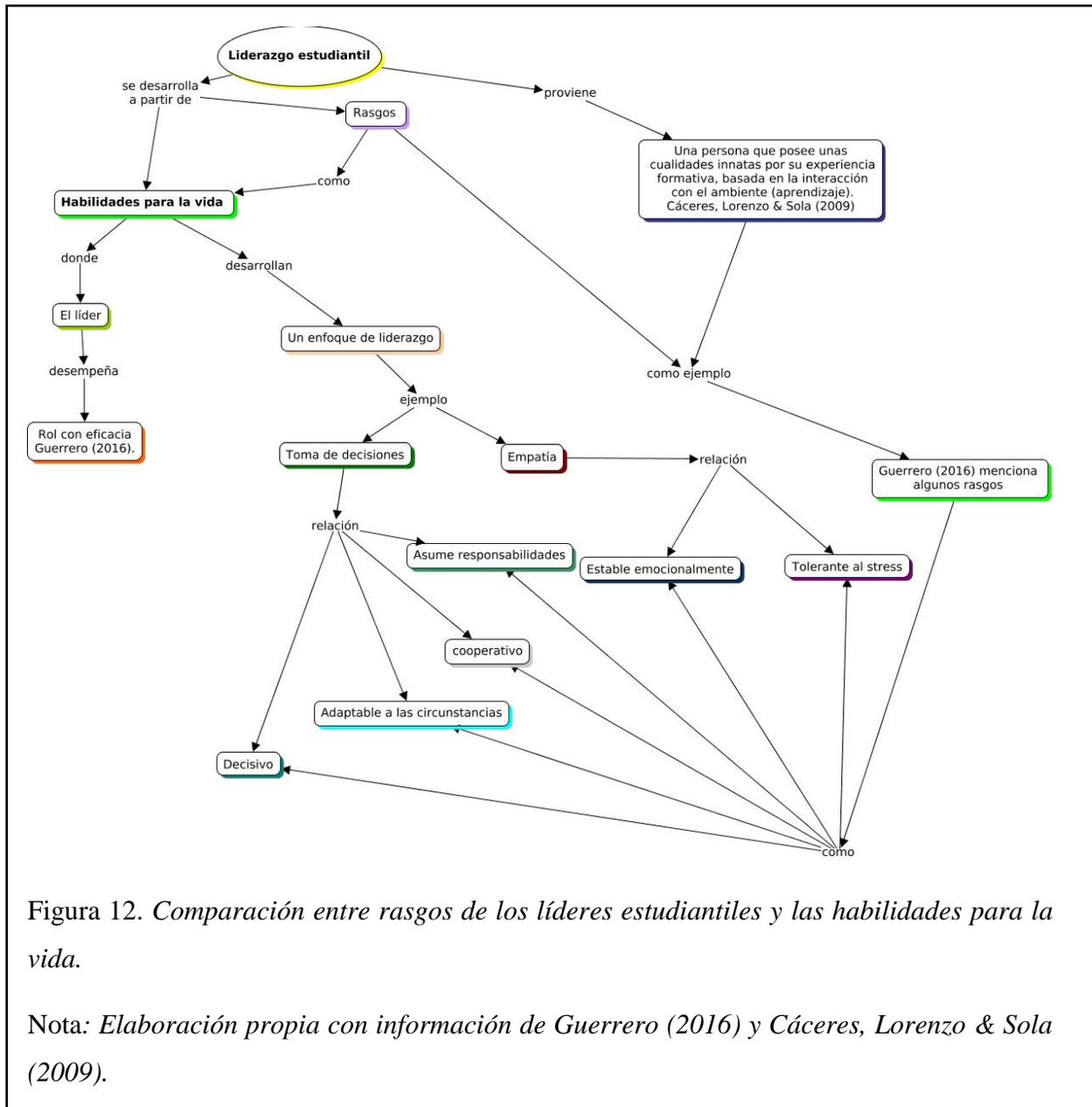


Figura 12. Comparación entre rasgos de los líderes estudiantiles y las habilidades para la vida.

Nota: Elaboración propia con información de Guerrero (2016) y Cáceres, Lorenzo & Sola (2009).

## Capítulo V

### Conclusiones

El proyecto “Gestión educativa para el liderazgo estudiantil en el Centro Educativo Cipreses de Oreamuno, Cartago” nació desde un árbol de problemas destacando la necesidad del fortalecimiento de habilidades de liderazgo colaborativo en los estudiantes. Se fundamentó por medio de los antecedentes al existir pocos estudios de liderazgo estudiantil en estudiantes de primaria, con respecto a los que sí existen en secundaria y educación universitaria. Por ende se concretó la importancia de dicho proyecto.

Entre los principales hallazgos del proyecto se tienen las habilidades para la vida con enfoque de liderazgo como la toma de decisiones y la empatía, además del Modelo de Gestión Pedagógica, modelo necesario para la promoción de liderazgo estudiantil, estos resultados se presentaron por medio de las cuatro fases del proyecto elaboradas con información de Barrantes (2013) y Rodríguez y García (1996) en donde, la primer fase se determinaron los estudiantes que fueron parte de la propuesta como EST-01 al EST-13 seleccionados por sus docentes de quinto y sexto grado del curso lectivo 2021 por medio del IOELP-01: Instrumento para Obtener Estudiantes Líderes y Participativos, dirigido a los docentes de quinto y sexto grado de la escuela.

En la fase analítica se determinó el cumplimiento del objetivo uno por medio del liderazgo estudiantil presente en los estudiantes de quinto y sexto grado por medio de dos categorías: la participación estudiantil y los rasgos que posee un líder de Arce (2009), Guerrero (2016) y Pareja, et al (2012). Ese liderazgo estudiantil se justificó por medio del instrumento ILE-01: Instrumento de Liderazgo estudiantil, dirigido a los estudiantes de quinto y sexto grado de la Escuela Cipreses. A partir de dicho instrumento “se encontraron las personas estudiantes con rasgos de liderazgo estudiantil”.

Las personas estudiantes tienen actividades artísticas de interés como el Festival Estudiantil de las Artes (FEA) y la banda escolar. Además de otras actividades culturales como la mascarada, actos cívicos y desfiles. Por otra parte, mencionan otras actividades de carácter político como las directivas y partidos políticos. Por tanto, estas actividades y otras

planteadas en el IMGE-01: Instrumento para un modelo de gestión educativa, dirigido al personal administrativo y al personal docente seleccionado de la Escuela Cipreses, se hicieron presentes en uno de los talleres planteados en la propuesta.

Mediante el FODA realizado se efectuó el objetivo específico dos a partir de la metodología empleada en el IMGE-01, se caracterizó un modelo necesario para la promoción del liderazgo estudiantil, el Modelo de Gestión Pedagógico (MGP) propuesto por Cerdas, Marín y Vargas (2008), que permite la innovación en los centros educativos al implicar al estudiante en la toma de decisiones desde la gestión educativa, justificado en la Política Educativa “La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad” Ministerio de Educación Pública (2017).

Al lograr establecer el modelo de gestión educativa adecuado para la promoción de liderazgo estudiantil, como lo fue el MGP, se determinó la necesidad de contar con la dirección del proyecto (Apéndice F), para que el Equipo Implementador de la Propuesta en adelante (EIP) logre conocer la ruta para la ejecución de la misma a partir de la descripción, justificación, procesos de dirección del proyecto con sus diferentes áreas del conocimiento del Project Management Institute, (2017): Gestión de la integración, del alcance, del Tiempo, de los costos, de la calidad, de los recursos humanos, de las comunicaciones, de los riesgos, de las adquisiciones y de los interesados.

Como principal recurso del proyecto para EIP (Equipo Implementador de la Propuesta) se cuenta con el proyecto LIDERA, “hoy y para el futuro” “Una propuesta de formación humana en liderazgo estudiantil en la Escuela Cipreses. Dicho proyecto permite la implementación de la estrategia metodológica de gestión del liderazgo estudiantil (Apéndice G), la estrategia contiene dos módulos con sus respectivos talleres con elementos de innovación y emprendimiento. Cada módulo puede ser evaluado por parte de las personas estudiantes a partir de una rúbrica de evaluación que se presenta al final de cada módulo.

La estrategia metodológica de gestión del liderazgo estudiantil que presentamos es un documento de gran importancia para la Escuela Cipreses debido a que se podrá trabajar el tema de liderazgo estudiantil a partir de las habilidades para la vida con enfoque de liderazgo. Estas habilidades que tienen las personas estudiantes con respecto a su liderazgo estudiantil

permiten definir su perfil y lograr una adecuada práctica para favorecer la gestión educativa del centro educativo, por medio del MGP.

Para lograr lo anterior se necesita la colaboración de la comunidad educativa, de forma que se logren analizar las actividades acordes para el fomento de liderazgo estudiantil, estas actividades deben ir mucho más allá de la participación y pueden estar relacionadas a los temas artísticos, deportivos, científicos, ambientales, políticos, de formación humana, valores, cívicos, entre otros.

Por último, al determinar dicha estrategia educativa a nivel micro plantea aplicación de habilidades como la toma de decisiones y la empatía para la formación de liderazgo en los estudiantes de quinto y sexto grado de la Escuela Cipreses. Como lo afirma Molina (2014) los docentes son quienes construyen o reconstruyen su conocimiento, esto a partir de su principio “aprender a aprender”.

En el proceso de validación (Apéndice F) se llegaron a los siguientes hallazgos, las personas estudiantes participantes de sexto grado consideraron válida la propuesta, refiriéndose a esta como divertida e inspirativa. Por otro lado, las personas docentes consideraron la estrategia válida, innovadora y creativa, por su parte, la persona directora valora que es un emprendimiento, además manifiesta interés en implementarla y reconocer debilidades y fortalezas para futuras ejecuciones del proyecto.

De forma general, de la validación se concluye que tanto la persona directora, docentes y las personas estudiantes, consideran que la estrategia metodológica tiene sentido en la dinámica escolar de la Escuela Cipreses, ya que aporta una herramienta para el abordaje y desarrollo de las habilidades planteadas.

En el ámbito de la ética y la legislación, la validación permitió retomar la relación que tiene la estrategia metodológica con las políticas educativas vigentes, así como, el cuidado y resguardo en el tratamiento de los datos de los informantes.

Por último, se presenta un Plan de Comunicación (Apéndice H), para justificar, analizar y definir el mensaje que irá a transmitir el EIP a la población estudiantil de quinto y sexto grado a la cuál va dirigida la propuesta, además se detallan los costos, el cronograma y la evaluación de la misma. LIDERA, “hoy y para el futuro” “Una propuesta de formación

humana en liderazgo estudiantil en la Escuela Cipreses”, es un conjunto de aspiraciones educativas que tienen relación directa con la política educativa vigente y su visión de desarrollo del ser, desde una perspectiva de habilidades.

De esta forma se concretó la ejecución del tercer objetivo específico y la totalidad del objetivo general planteado al desarrollar habilidades para la vida con un enfoque de liderazgo en los estudiantes de quinto y sexto grado de la Escuela Cipreses de Oreamuno de Cartago.

Entre las recomendaciones se plantea primero que la administración de la Escuela Cipreses determine por medio del Plan Anual de Trabajo el momento idóneo para la realización de todo el proyecto. Además, de que cuando este sea realizado se valide para ajustar las recomendaciones necesarias para una nueva implementación.

Por otro lado, como otra de las recomendaciones es necesario plantear estrategias para analizar el liderazgo estudiantil en personas estudiantes de menores grados en la Escuela Cipreses para así desarrollar habilidades para la vida con enfoque de liderazgo en edades más tempranas.

También se recomienda compartir y disponer el proyecto para la comunidad docente del MEP mediante la plataforma Educativo, de manera que pueda ser utilizado por toda persona docentes que tenga interés.

Por último, el proyecto puede ser adaptado por el departamento de orientación o las personas docentes de cualquier institución educativa de primaria en la que sea necesario desarrollar habilidades para la vida con enfoque de liderazgo en las personas estudiantes, de esta forma se tendrá una buena herramienta para disminuir la exclusión educativa a futuro.

## Referencias

- Acosta-Bravo, S. M., & Dávila-Gómez, Y. P. (2019). Participación estudiantil y convivencia escolar: un reto para las instituciones educativas. Recuperado de: <http://repository.pedagogica.edu.co/handle/20.500.12209/11400>
- Alvarado, L. y García, M. (2008). Características más relevantes del paradigma socio-crítico: su aplicación en investigaciones de educación ambiental y de enseñanza de las ciencias realizadas en el Doctorado de Educación del Instituto Pedagógico de Caracas. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, 9(2),187-202. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41011837011>
- Arce, J. (2009). Desarrollando líderes estudiantiles del sistema educativo a partir de una experiencia de aula guiada por el docente, en el nivel de undécimo año en el Liceo de Heredia. (Tesis de maestría inédita). Universidad Nacional, Heredia. Costa Rica.
- Barrantes Echavarría, R. (2013). *Investigación: Un camino al conocimiento. Un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto*. (2 ed., Ágora, Serie estudios). Lugar: EUNED
- Barreto, C. H., Bohórquez, H. A., & Piña, D. C. (2017). El empoderamiento de los líderes ambientales escolares: una estrategia para desarrollar la cultura ambiental en dos colegios públicos de Bogotá. *Tecné, Episteme y Didaxis: TED*. Recuperado de <https://revistas.pedagogica.edu.co/index.php/TED/article/view/4620>
- Bejarano, A. (2017). Fortalecimiento de los procesos de liderazgo estudiantil en el Colegio Colsubsidio San Vicente Ied a partir de la evaluación del funcionamiento del proyecto pedagógico “proyecto de vida”. (Tesis de maestría). Universidad Libre de Colombia. Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/11807/TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Botero, C. A. (2007). Cinco tendencias de la gestión educativa. *Revista Politécnica* 3(5),19-31. Recuperado de <http://iep.udea.edu.co:8180/jspui/handle/123456789/72>
- Bowman, R. (2013). Learning leadership Skills in Middle School. *The Clearing House*, 86 (2), 59–63. Recuperado de <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/00098655.2012.744291>
- Brasof, M. (2011). Student input improves behavior, fosters leadership. A Philadelphia school teaches democratic practices by including students in formal decision making. *Kappan Magazine*, 93 (2), 20-24. Recuperado de <http://parkwayleaders.wikispaces.com/file/view/Student+Input%20+Fosters+leadership.pdf>

- Buschlen, E. & Dvorak, R. (2011). The social change model as pedagogy: Examining undergraduate leadership growth. *Journal of Leadership Education*, 10 (2), 38-56. Recuperado de [http://www.leadershipeducators.org/Resources/Documents/jole/2011\\_Summer/JOLE%2010%202%2028Summer%202011%29.pdf](http://www.leadershipeducators.org/Resources/Documents/jole/2011_Summer/JOLE%2010%202%2028Summer%202011%29.pdf)
- Cáceres, M. P., Lorenzo, M., & Sola, T. (2009). El liderazgo estudiantil en la Universidad de Granada desde una dimensión introspectiva. *Revista de Pedagogía*, 61(1), 109-129. Recuperado de <https://recyt.fecyt.es/index.php/BORDON/article/view/28707>
- Camacho, S. (2016). La restauración ecológica participativa: Una visión juvenil desde el territorio de Ciudad Bolívar. *Revista Electrónica Educare*, 20(2), 1-11. Recuperado de <https://doi.org/10.15359/ree.20-2.23>
- Carro, F. D., & Caló, A. (2012). La administración científica de Frederick W. Taylor: una lectura contextualizada. Recuperado de: <https://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/4435>
- Castro, M., Díaz, M., Fonseca, H., León, A. T., Ruíz, L. S., & Umaña, W. (2009). Transición 6 grado a 7 año, ¿problema o desafío? *Revista Electrónica Educare*, 13 (2), 105-121. Doi: <https://doi.org/10.15359/ree.13-2.8>
- Castro-Castaño, L. M. (2020). La política pública de inclusión: Utopía de la gestión educativa en Colombia \*. *Análisis*, 52(96), 59-80. <http://dx.doi.org/10.15332/21459169/5295>
- Cejas, A. (2009). Gestión educativa. *Revista Integra Educativa*, 2(3), 215-231. Recuperado de: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1997-40432009000300010](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1997-40432009000300010)
- Cerdas Montano, V., Marín Calderón, A., y Vargas Jiménez, I. (2008). Modelos de gestión pedagógica, en zonas de atención prioritaria: análisis de una experiencia. *Revista Electrónica Educare*, 12(2), 9-29. <https://doi.org/10.15359/ree.12-2.1>
- Cerdas, V., Chen, E. y Rosabal, S. (2018). *Hacia una nueva comprensión de cómo hacer gestión pedagógica*. Costa Rica: Universidad Nacional.
- Chacón, A. (2011). Liderazgo y educación: hacia una gestión educativa de calidad. *Gestión de la Educación*, 1(2). pp.144-165. Recuperado de: [https://scholar.google.it/scholar?q=Liderazgo+y+educaci%C3%B3n:+hacia+una+gesti%C3%B3n+educativa+de+calidad&hl=es&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholart](https://scholar.google.it/scholar?q=Liderazgo+y+educaci%C3%B3n:+hacia+una+gesti%C3%B3n+educativa+de+calidad&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart)
- Chacón, L. (2014). Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad. *Omnia*, 20(2), 150-161. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73735396006>

- Coluccio, G; Pedraja-Rejas, L; Medel, C y Meza, N. (2021). Estilo de liderazgo pasivo-evitador e intercambio de comportamientos líder-seguidor en estudiantes universitarios: Una aproximación desde Chile. *Hallazgos*, 18 (35), 129-147. <https://doi.org/10.15332/2422409X.5848>
- Day, C.; Sammons, P.; Hopkins, D. et al. (2009). Impact of school leadership on pupil outcomes. Final Report. University of Nottingham y The National College for School Leadership. Recuperado de <https://dera.ioe.ac.uk/11329/1/DCSF-RR108.pdf>
- Delgado, M. L.; Cáceres, M. P.; Aznar, I.; Hinojo, F. J. & Trujillo, J. M. (2011). Aportaciones actuales del liderazgo estudiantil en el contexto italiano: La Universidad de Bolonia. *Educatio Siglo XXI: Revista De La Facultad De Educación*, 29(2), 313-332. Recuperado de <https://revistas.um.es/educatio/article/view/133081/122781>
- Delgado, P.M. (2021). La investigación-acción como método de evaluación participativa. En Tejero, M.J. (Ed.), *Técnicas de investigación cualitativa en los ámbitos sanitario y sociosanitario*. (Capítulo 2, pp. 35-51). Castilla, España: Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.
- El, M, Conde, A., & Ávalos, I. (2016). Liderazgo estudiantil y ramas de conocimiento: Un estudio aproximativo en la Universidad de Granada. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 4(2), 177-197. doi:<http://dx.doi.org/10.17583/ijelm.2016.2166>
- Escuela de Cipreses. (1992). *Monografía Institucional*. Manuscrito inédito.
- Garbanzo-Vargas, G. M. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 40(1), 67-87. <http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v40i1.22534>.
- Giraldo, G. (2020). Habilidades transformadoras de la cotidianidad escolar en la Institución Educativa Rafael J. Mejía del municipio de Sabaneta. (Tesis de maestría). Convenio Universidad de Manizales y CINDE. Manizales, Colombia. Recuperado de <https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/handle/20.500.12746/5680>
- Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (2017). Habilidades para la vida: “Fortalecimiento del ejercicio de los derechos de salud sexual y reproductiva de los adolescentes”. Cartilla IV. Programa Constructores del Buen Trato de la Dirección de Defensorías Municipales. La Paz, Bolivia. Recuperado de <https://bolivia.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/cartilla%204.pdf>
- Gómez, N. M., Nemocón, A. M., Prieto, W. A., y Rey, E. (2020). La participación infantil, una estrategia para la formación del sujeto político en las infancias de Soacha. *Sinergias Educativas*, 6(1), 103-129. Recuperado de <https://doi.org/10.37954/s.e.v6i1.165>

- González, I. A.; Romero, A. J. y Pimienta, I. (2021). Valoración de la utilidad de la investigación-acción epidemiológica en tiempos de Covid 19. Dilemas contemporáneos: educación, política y valores, 8(3), 00029. Epub 11 de junio de 2021. Recuperado de <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i3.2652>
- Guerrero, J. A. (2016). Percepciones de los estudiantes sobre el liderazgo ejercido por sus representantes estudiantiles en una escuela pública de alto rendimiento de Lima. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. San Miguel, Perú. Recuperado de <https://search.proquest.com/dissertations-theses/percepciones-de-los-estudiantes-sobre-el/docview/2434065247/se-2?accountid=37045>
- Hallinger, P y Heck, R (2014). Liderazgo colaborativo y mejora escolar: Comprendiendo el impacto sobre la capacidad de la escuela y el aprendizaje de los estudiantes. REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación 12(4), 71-88. Recuperado de [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/663306/REICE\\_12.4\\_4.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/663306/REICE_12.4_4.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Hurtado, P; Rosin, A y Lozano, A (2017). Características que presentan los estudiantes con estilos de aprendizaje diferentes en ambientes de aprendizaje colaborativo. Tendencias Pedagógicas 30, 191-206. Recuperado de [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/678889/TP\\_30\\_15.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/678889/TP_30_15.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Laserna, A; Barahona-Correa, J. E.; Figueroa, L; Zárata, A.N.; Foti, J; Mejía, S & Rosas, C. (2016). Biblioteca para pacientes del Hospital Universitario San Ignacio: Ejemplo de liderazgo estudiantil. *Universitas Médica*, 57(1), 132-133. Recuperado de <https://doi:10.11144/Javeriana.umed57-1.bpph>
- Logue, C., Hutchens, T. & Hector, M. (2005). Student leadership: A phenomenological exploration of postsecondary experiences. *Journal of College Student Development*, 46 (4), 393-408. Recuperado de <http://www.researchgate.net/publication/236822637>
- López, M; Rodríguez-García, A. M. y M, Ágreda. (2016). Estudio del Liderazgo Estudiantil desde las motivaciones para su elección. El caso de la Universidad de Santo Tomás de Bucaramanga (Colombia). *Revista científica europea*, ESJ , 12 (34), 370-382. Recuperado de <https://doi.org/10.19044/esj.2016.v12n34p370>
- Lopezosa, C. (2020). Entrevistas semiestructuradas con NVivo: pasos para un análisis cualitativo eficaz. En: Lopezosa, C., Díaz-Noci, J., Codina, L. (ed.). *Anuario de Métodos de Investigación en Comunicación Social*, n.1 (p. 88-97). Barcelona: DigiDoc-Universitat Pompeu Fabra. Recuperado de <https://doi.org/10.31009/methodos.2020.i01.08>

- Martín-Crespo, M. C. y Salamanca, A. B. (2007). El muestreo en la investigación cualitativa. *Revista Nure Investigación*, 4(27), 1-4. Recuperado de <https://www.nureinvestigacion.es/OJS/index.php/nure/article/view/340/330>
- Martínez, V. (2014). Habilidades para la vida: una propuesta de formación humana. Itinerario Educativo: revista de la Facultad de Educación 28(63): 61-83. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6280206>
- Mcnae, R. (2016). Liderazgo Estudiantil en las Escuelas Secundarias: La Influencia del Contexto Escolar en las Percepciones de Liderazgo de las Mujeres Jóvenes. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(4), 227-244. Recuperado de <https://revistas.uam.es/reice/article/view/2844>
- Ministerio de Educación Perú (MINEDU). (2021). Orientaciones para promover la participación estudiantil en las instituciones educativas en la modalidad a distancia dirigidas docentes tutoras/es. Recuperado de: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Or3O3Uwp6CgJ:www.perueduca.pe/documents/10179/5522e82c-f3d5-4814-8709-6df767bacd82+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=cr>
- Ministerio de Educación Pública. (2017). Transformación curricular del Ministerio de Educación Pública. San José, Costa Rica. Recuperado de <https://www.mep.go.cr/politica-curricular>
- Ministerio de Educación Pública. (2020). Gobierno Estudiantil. Dirección de Recursos Tecnológicos en Educación, Dirección de Vida Estudiantil. Recuperado de <https://www.mep.go.cr/educatico/gobierno-estudiantil>
- Ministerio de Educación Pública. (2020). Programa Convivir. Dirección de Recursos Tecnológicos en Educación, Dirección de Vida Estudiantil. Recuperado de <https://www.mep.go.cr/educatico/programa-convivir>
- Ministerio de Educación Pública. (2020). Servicio Comunal. Dirección de Recursos Tecnológicos en Educación, Dirección de Vida Estudiantil. Recuperado de <https://www.mep.go.cr/educatico/servicio-comunal>
- Molina, Z. (2014). Fundamentos del Currículo. San José, Costa Rica: EUNED.

- Moreno, V. E. y Pucuna, B. J. (2020). Liderazgo estudiantil en la formación profesional de los estudiantes de octavo semestre (A-B) de la carrera de psicología educativa de la UNACH. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba, Ecuador. Recuperada de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/7429/1/UNACH-EC-FCEHT-TG-P.EDUC-2021-000021.pdf>
- Otzen, T, y Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Ozonas, L. y Pérez, A. (2005). La entrevista semiestructurada. Luján, Buenos Aires: Área de Estudios Interdisciplinarios de la Mujer, Departamento de Ciencias Sociales, Universidad Nacional de Luján.
- Pareja, J. A.; López, J. A.; El, M y Lorenzo, R. (2012). “El liderazgo en los estudiantes universitarios: una fructífera línea de investigación” *Revista Educar*, 48(1), 91-119. Recuperado de <http://www.raco.cat/index.php/educar/article/viewFile/252994/339739>
- Ponce, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Revista Contribuciones a la Economía*. Recuperado de <http://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Portillo, M.C. (2017). Educación por habilidades: Perspectivas y retos para el sistema educativo. *Revista Educación* vol. 41(2), 1-13. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/21719/pdf>
- Project Management Institute. (2017). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Guía del PMBOK. Sexta Edición. ISBN: 978-1-62825-194-4
- Quispe-Pareja, M. (2020). La gestión pedagógica en la mejora del desempeño docente. *Investigación Valdizana*, 14(1), 7-14. <https://doi.org/10.33554/riv.14.1.601>
- Real Academia Española, (2021). Diccionario de la lengua española. Recuperado de <https://www.rae.es/>
- Robinson, M. J., Lloyd, C. A y Rowe, K. J. (2014). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo. REICE. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* 12(4), 13-40. Recuperado de [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/663297/REICE\\_12.4\\_2.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/663297/REICE_12.4_2.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1996): Metodología de la investigación cualitativa. Málaga, Aljibe.
- Ruano, M. (2013). Liderazgo escolar exitoso: Su impacto en el aprendizaje y resultados de la escuela. *Revista Mexicana De Investigación Educativa*, 18(59), 1305-1309. Recuperado de <https://search.proquest.com/scholarly-journals/liderazgo-escolar-exitoso-su-impacto-en-el/docview/1467279537/se-2?accountid=37045>
- Ruíz, W. y Chen, E (2021). Gestión educativa en tiempos de pandemia: una propuesta de conceptualización y la vinculación con los modelos de gestión. En Campos, J., Cascante, J., y Ruíz W. (eds.). Experiencias de gestión educativa en el contexto de la emergencia sanitaria por COVID-19. (Capítulo 10, pp. 40-46). San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia y Ministerio de Educación Pública.
- Salazar, F y Alvarado, L. (2015). La mediación social entre pares en los estudiantes de sexto grado de la Escuela Laboratorio de Heredia; una propuesta práctico – moral de liderazgos comunitarios. (Tesis de maestría inédita). Universidad Nacional. Heredia, Costa Rica.
- Sánchez, A y González, R. (2017). Habilidades para la vida: Herramientas para el buen trato y la prevención de la violencia. *UNICEF Venezuela*. Recuperado de <https://www.unicef.org/venezuela/media/431/file/Habilidades%20para%20la%20vida.%20Herramientas%20para%20el%20>
- Secretaría de Educación Pública de México (S.E.P). (2010). Modelo de gestión educativa estratégica. Alianza para la calidad de la educación. Recuperado de: <http://www.seslp.gob.mx/pdf/taller2011-2012/uno/DOCUMENTOS/9915-Modelo%20de%20Gestion%20EducativaFINAL.pdf>
- Suarez, S. A. y Soto, F. S. (2015). Evaluación cualitativa de la utilización del lenguaje de programación visual kodu en niños de educación básica. *Tecnura*, 19 (46), 37-48. Recuperado de <https://doi:10.14483/udistrital.jour.tecnura.2015.4.a03>
- Valdés, R., Manghi, D., y Godoy, G. (2020). La participación estudiantil como proceso de inclusión educativa. *Sinéctica*, 55(1), 1-27. Recuperado de: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-109X2020000200116](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-109X2020000200116)
- Vega-Malagón, G., Ávila-Morales, J., Vega-Malagón, A. J., Camacho-Calderón, N., Becerril-Santos, A., y Leo-Amador, G. E. (2014). Paradigmas en la investigación. Enfoque cuantitativo y cualitativo. *European Scientific Journal*, 10(15). 523-528. Recuperado de <https://core.ac.uk/reader/236413540>
- Wallin, D. (2003). Student leadership and democratic schools: a case study. National Association of Secondary Schools Principals, *NASSP Bulletin*, 87 (636), 55- 78. Recuperado de <http://bul.sagepub.com/content/87/636/55>

## Apéndices

### Apéndice A

#### **Instrumento para identificar estudiantes líderes o participativos de la Escuela Cipreses**

Con el fin de recabar información necesaria para el proyecto de graduación que estamos realizando en su institución les solicitamos, contestar el siguiente cuestionario:

Nota: los datos e información que se brinde se encuentra protegida, es anónima y no será divulgada con nombres verdaderos con el fin de proteger los datos de las personas menores de edad.

\* Obligatorio

1. Profesor(a) de la sección: \*

5-1

5-2

6-1

6-2

2. ¿Posee en su grupo a cargo estudiantes con liderazgo y destrezas de participación estudiantil? \*

si

no

3. Enlistar 3 o más estudiantes que tengan capacidades de liderazgo y participación.

Favor colocar el nombre completo y al subgrupo que pertenecen A o B. \*

4. ¿Puede explicar tres motivos por los que seleccionó a los estudiantes anteriores?

## Apéndice B

### Entrevista ILE-01 Instrumento de Liderazgo Estudiantil



### Entrevista ILE-01 INSTRUMENTO DE LIDERAZGO ESTUDIANTIL

Este instrumento busca obtener información en relación a las características de liderazgo que tienen los estudiantes de la Escuela Cipreses, de quinto y sexto grado. Esta información es necesaria para el Trabajo Final de Graduación “*Gestión educativa para el liderazgo estudiantil en el Centro Educativo Cipreses de Oreamuno, Cartago.*”

Toda la información que se recopila en el instrumento será confidencial y utilizada únicamente para el Trabajo Final de Graduación, no se divulgará información a otras personas, según lo acordado en el Consentimiento informado de menores de edad.

#### I parte. Información General

1. ¿Cuál es tu edad?

#### II parte. ¡Participo o lidero!

2. Cuando te invitan a participar de una actividad en la escuela, de inmediato tratas de no participar o más bien, preguntas e informas al respecto para valorar si te gustaría ser parte o no. ¿Qué piensas al respecto?
3. En relación con las actividades que se realizan en la escuela, ¿te gustaría que te preguntaran antes de realizarlas? ¿te gustaría ser tomado en cuenta? ¿Cómo te gustaría que se te tomara en cuenta?
4. ¿Cuáles son las actividades que te gusta participar en la escuela?

#### III parte. Mis rasgos

5. Cuando se presenta una actividad nueva por realizar, algunas personas, se sienten emocionadas, con ganas de saber más, confiadas, y dispuestas a asumir un nuevo reto, sin embargo, otras personas, se sienten desconfiadas, asustadas, con pereza y con ganas de que no sean tomadas en cuenta. ¿Podrías describir cómo sos, ante una nueva situación o actividad?
6. Durante el año lectivo, ¿te gusta planificar las actividades de la semana? ¿Piensas en cómo resolver las tareas y trabajos de la escuela?
7. En relación con los compañeros(as) de la escuela, ¿te gusta que otros participen de las diferentes actividades de la escuela, te motivas a hacerlo? ¿te gusta realizar trabajos con otros(as)? ¿te gusta liderar a otros(as), o más bien te sientes seguidor?
8. ¿Cómo resuelves los conflictos con otros compañeros (as)?

#### IV parte. Actividades para liderar

9. ¿Qué actividades te gustaría realizar para motivar a otros compañeros(as) a hacer cosas nuevas?
10. ¿Cuáles actividades te gustaría plantear a la escuela, para participar junto con otros compañeros(as)?
11. Complete el siguiente cuadro:

|  | Nunca | Casi<br>Nunca | A veces  | Casi<br>Siempre | Siempre      |
|--|-------|---------------|----------|-----------------|--------------|
| Te agrada organizar actividades nuevas | ★     | ★<br>★        | ★ ★<br>★ | ★ ★<br>★ ★      | ★ ★ ★<br>★ ★ |
| Sugieres nuevas ideas                  | ★     | ★<br>★        | ★ ★<br>★ | ★ ★<br>★ ★      | ★ ★ ★<br>★ ★ |

|  |   |        |         |          |           |
|--|---|--------|---------|----------|-----------|
| Te gusta decir expresar lo que piensa, cuando siente que algo es injusto | ☆ | ☆<br>☆ | ☆☆<br>☆ | ☆☆<br>☆☆ | ☆☆☆<br>☆☆ |
| Te gusta organizar grupos  | ☆ | ☆<br>☆ | ☆☆<br>☆ | ☆☆<br>☆☆ | ☆☆☆<br>☆☆ |
| Te gusta hacer sugerencias a sus compañeros(as)                          | ☆ | ☆<br>☆ | ☆☆<br>☆ | ☆☆<br>☆☆ | ☆☆☆<br>☆☆ |
| Tienes confianza en sí mismo(a)  | ☆ | ☆<br>☆ | ☆☆<br>☆ | ☆☆<br>☆☆ | ☆☆☆<br>☆☆ |
| Te consideras popular  | ☆ | ☆<br>☆ | ☆☆<br>☆ | ☆☆<br>☆☆ | ☆☆☆<br>☆☆ |
| Tus compañeros(as) te eligen como líder en las actividades               | ☆ | ☆<br>☆ | ☆☆<br>☆ | ☆☆<br>☆☆ | ☆☆☆<br>☆☆ |
| Tus compañeros(as) le imitan y le siguen                                 | ☆ | ☆<br>☆ | ☆☆<br>☆ | ☆☆<br>☆☆ | ☆☆☆<br>☆☆ |
| Te agrada dirigir actividades de grupo                                   | ☆ | ☆<br>☆ | ☆☆<br>☆ | ☆☆<br>☆☆ | ☆☆☆<br>☆☆ |

**¡Gracias por colaborar!**

**Roy y Gaby** □

*Apéndice C***Consentimiento Informado**

El suscrito; \_\_\_\_\_, cédula de identidad \_\_\_\_\_, en mi condición de padre, madre y/o representante legal de la persona menor de edad \_\_\_\_\_, documento de identidad \_\_\_\_\_, estudiante del centro educativo Escuela Cipreses, código 1773.

**PRIMERO: FUNDAMENTACIÓN.**

Este consentimiento informado se fundamenta en lo dispuesto por la Constitución Política de Costa Rica, el Código Civil, N° 63, el Código de la Educación, N° 181, el Código de la Niñez y la Adolescencia, N° 7739, la Ley Fundamental de la Educación, N° 2160, la Ley Orgánica del Ministerio de Educación Pública, N° 3481, la Ley de Protección de la Persona frente al tratamiento de sus datos personales, N° 8968, y la Ley Crea Sistema Nacional de Información y Registro Único de Beneficiarios del Estado (SINIRUBE), N° 9137, en lo que respecta al derecho a la intimidad, derecho a la integridad, derecho a la educación, representación legal y el deber de la administración pública a la confidencialidad y tratamiento de datos personales.

**SEGUNDO: CONSENTIMIENTO AL TRATAMIENTO DE LOS DATOS.**

Autorizo de manera libre, inequívoca, específica e informada a los estudiantes Ana Gabriela Castro Fuentes y Roy Leandro Solano de la Maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo de la Universidad Nacional para que:

1. Dé tratamiento a los datos personales de carácter sensible, de acceso irrestricto o restringido, que suministre de la persona menor de edad que represento con los siguientes fines:
  - Los datos de mi hijo (a) o representado (a) podrán ser usados para la recopilación de información para el Trabajo Final de Graduación.
  - Podrán ser utilizados para que los estudiantes Castro y Leandro, puedan comunicarse conmigo para los fines que se requieran.

Manifiesto que he sido puesto en conocimiento que la disposición de los datos aquí suministrados y los que requiera consultar, según lo indicado en el apartado anterior, se realiza en las siguientes condiciones:

1. La finalidad de la recopilación de datos personales o exposición de la imagen o identidad de mi hijo (a) o representado (a) se realiza únicamente con los fines de elaborar el Trabajo Final de Graduación en el grado de Maestría.
2. La información recolectada será almacenada, por lo que su acceso es de carácter confidencial y su tratamiento estará a cargo de los estudiantes Castro y Leandro.

### **TERCERO: DERECHOS.**

La suscripción del presente consentimiento informado es de carácter obligatorio para generar las actividades que se indican en el apartado segundo y, de conformidad con las leyes vigentes, a la persona menor de edad a la que represento le asisten los derechos de rectificación, actualización o eliminación de la información brindada, donde se suscribió el presente documento o en la que se encuentre matriculada.

### **CUARTO: RESPONSABLE DE LA INFORMACIÓN**

La administración de la información de las personas menores de edad estará a cargo de los estudiantes Castro y Leandro.

Conforme con la información anteriormente detallada, suscribo en la ciudad de \_\_\_\_\_, el \_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_ del año \_\_\_\_.

---

REPRESENTANTE MENOR DE EDAD

### *Apéndice D*

#### **IMGE-01 Modelo de Gestión Educativa para el Liderazgo Estudiantil**

A continuación, se le facilitará un instrumento para conocer su percepción sobre el tema de liderazgo estudiantil en la Escuela Cipreses. Le agradecemos contestar con la mayor honestidad ya que los resultados serán fundamentales para un proceso investigativo en la Universidad Nacional.

\* Obligatorio

#### **Liderazgo o participación en la escuela**

En la siguiente sección se requiere conocer sus conocimientos sobre liderazgo estudiantil y participación estudiantil.

1. ¿Considera sinónimos o diferentes los conceptos de liderazgo estudiantil y participación estudiantil? \*
2. ¿Cuál es el nivel de importancia que requiere el tema de liderazgo estudiantil en el centro educativo? \*
3. ¿Puede ejemplificarnos alguna actividad que fomente el liderazgo estudiantil en el centro educativo? \*

#### **¿Dónde ejercer liderazgo estudiantil?**

En la siguiente sección se le solicita describir las actividades en las que pueden participar los líderes estudiantiles.

4. Puede explicarnos, ¿considera necesario identificar líderes estudiantiles en la escuela? \*
5. En su opinión ¿Qué actividades favorecen el desarrollo de líderes estudiantiles en el entorno escolar? \*
6. ¿Puede enlistar algunos lugares dónde deberían participar los líderes estudiantiles de la Escuela Cipreses? \*

### **Sistema ideal de gestión educativa para el liderazgo estudiantil**

En la siguiente sección se requiere que nos proporcione información valiosa sobre una gestión educativa que pueda fomentar el liderazgo estudiantil.

7. ¿Cuál tipo de gestión educativa es la requerida para fomentar liderazgo estudiantil en la escuela? \*
8. ¿Cómo deben participar los miembros de la escuela en una gestión educativa que fomente el liderazgo estudiantil? \*uede explicarnos ¿Considera necesario que la gestión educativa cuente con una propuesta para desarrollar habilidades de liderazgo en las personas estudiantes? \*

Muchas gracias.

---

*Apéndice E***Invitación, entrevista para estudiantes líderes y participativos**

**POR COMO SOS, QUEREMOS CONOCERTE MÁS...**

**UNA**  
UNIVERSIDAD NACIONAL  
COSTA RICA

**ENTREVISTA PARA LÍDERES  
Y PARTICIPATIVOS**

**FECHA: MARTES 05 DE OCTUBRE.      LUGAR:**  
**HORA: 7:00 AM                              ESCUELA CIPRESES**

## Apéndice F

## Proyecto

**PROYECTO**

LIDERA, "hoy y para el futuro" "Una  
propuesta de formación humana en  
liderazgo estudiantil en la Escuela  
Cipreses"



**AUTORES**  
**ANA GABRIELA CASTRO FUENTES**  
**ROY LEANDRO SOLANO**



## Contenido

|  |                                      |
|--|--------------------------------------|
| <a href="#">Proyecto</a> .....   | <b>¡Error! Marcador no definido.</b> |
| <a href="#">Índice de tablas</a> .....                                     | 4                                    |
| <a href="#">Índice de figuras</a> .....                                    | 5                                    |
| <a href="#">Descripción</a> .....  | 6                                    |
| <a href="#">Objetivos</a> .....  | 9                                    |
| <a href="#">Justificación</a> .....  | 11                                   |
| <a href="#">Procesos de dirección del proyecto</a> .....                   | 13                                   |
| <a href="#">Gestión de integración</a> .....                               | 13                                   |
| <a href="#">Gestión del Alcance del proyecto</a> .....                     | 16                                   |
| <a href="#">Gestión del tiempo</a> .....                                   | 18                                   |
| <a href="#">Gestión de costos</a> .....                                    | 20                                   |
| <a href="#">Gestión de la Calidad</a> .....                                | 22                                   |
| <a href="#">Gestión de Recursos Humanos</a> .....                          | 22                                   |
| <a href="#">Gestión de las comunicaciones</a> .....                        | 23                                   |
| <a href="#">Gestión de Riesgos</a> .....                                   | 24                                   |
| <a href="#">Gestión de las adquisiciones</a> .....                         | 25                                   |
| <a href="#">Gestión de los interesados</a> .....                           | 26                                   |
| <a href="#">Proceso de Validación</a> .....                                | 31                                   |
| <a href="#">Evaluación realizada</a> .....                                 | 34                                   |
| <a href="#">Grupo Focal a estudiantes</a> .....                            | 34                                   |
| <a href="#">Cuestionario a personas docentes y persona directora</a> ..... | 35                                   |
| <a href="#">Resultados</a> .....   | 36                                   |
| <a href="#">Personas estudiantes</a> .....                                 | 37                                   |

|   |    |
|---|----|
| <a href="#"><u>Persona directora</u></a> .....            | 40 |
| <a href="#"><u>Personas docentes</u></a> .....            | 40 |
| <a href="#"><u>Ejes temáticos de validación</u></a> ..... | 42 |
| <a href="#"><u>Creatividad e innovación</u></a> .....     | 42 |
| <a href="#"><u>Emprendimiento</u></a> .....               | 42 |
| <a href="#"><u>Ética</u></a> .....                        | 43 |
| <a href="#"><u>Legislación</u></a> .....                  | 43 |
| <a href="#"><u>Referencias</u></a> .....                  | 46 |

**Índice de tablas**

|   |    |
|---|----|
| Tabla F1  |    |
| <i>Cronograma</i>   | 18 |
| Tabla F2  |    |
| <i>Tabla de costos</i>                                      | 20 |
| Tabla F3  |    |
| <i>Roles y Responsabilidades</i>                            | 23 |
| Tabla F4  |    |
| <i>Matriz de síntesis desde las fases del ciclo de vida</i> | 28 |
| Tabla F5  |    |
| <i>Beneficiarios/ usuarios y categorías de validación</i>   | 33 |
| Tabla F6  |    |
| <i>Resumen preguntas y respuestas</i>                       | 38 |

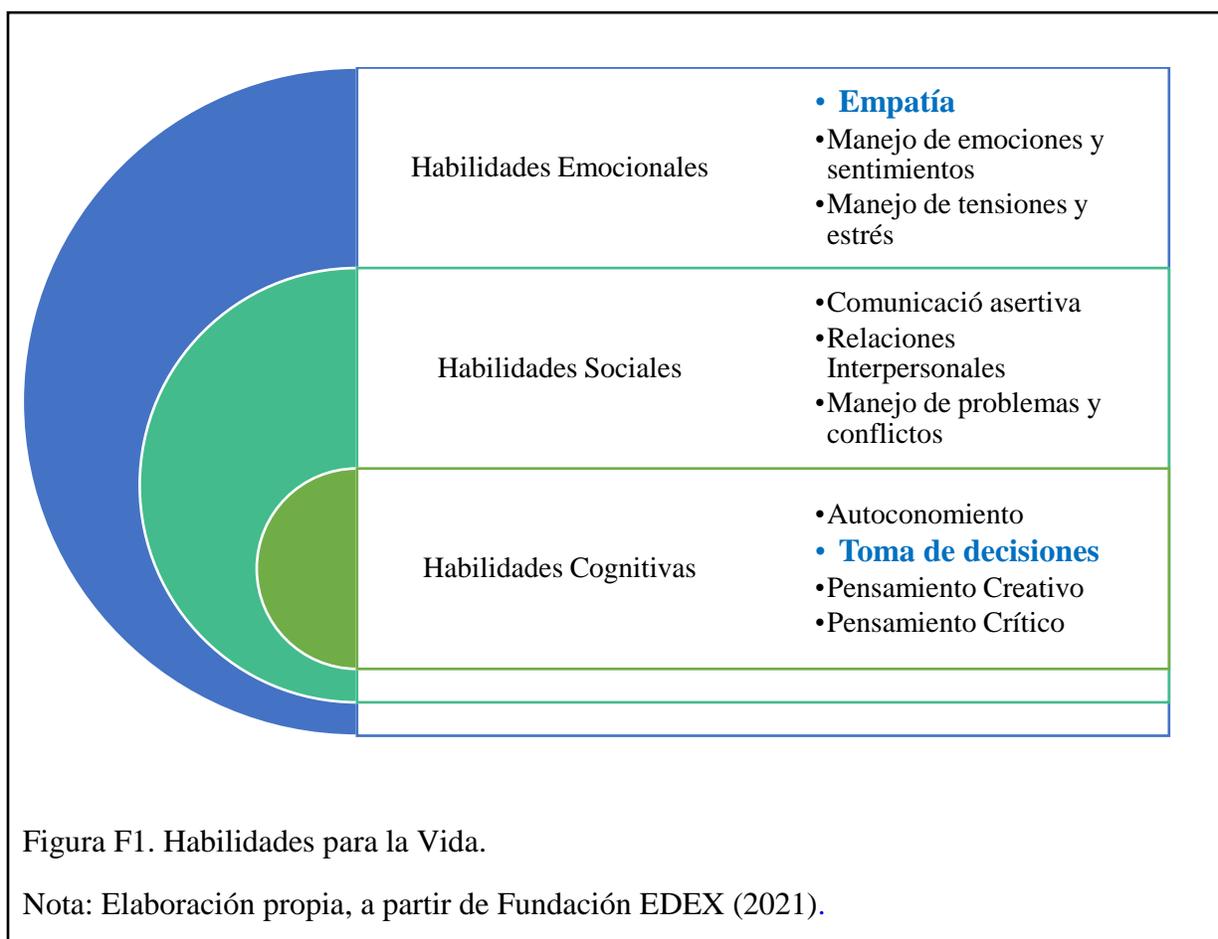
## Índice de figuras

|  |    |
|--|----|
| <i>Figura F1.</i> Habilidades para la Vida.  | 6  |
| <i>Figura F2.</i> Ciclo de vida del proyecto.  | 13 |
| <i>Figura F3.</i> Etapas de desarrollo del proyecto.   | 14 |
| <i>Figura F4.</i> Interesados del proyecto.  | 27 |
| <i>Figura F5.</i> Beneficiarios/usuarios para la validación.                                   | 32 |
| <i>Figura F6.</i> Collage de grupo focal con estudiantes                                       | 34 |
| <i>Figura F7.</i> Guía de preguntas para las personas estudiantes                              | 35 |
| <i>Figura F8.</i> Ejemplo de guías de consultas.   | 36 |
| <i>Figura F9.</i> Representación de las respuestas de las personas estudiantes a la pregunta 1 | 37 |

## Descripción

LIDERA: “Hoy y para el futuro”, es un proyecto que pretende el desarrollo de habilidades para la vida con un enfoque de liderazgo, para ello se toma como base las habilidades para la vida planteadas por la OMS.

La OMS define 10 habilidades para la vida, pero para efectos de este trabajo se destacan en azul las que se abordan en los módulos:



También, es importante definir el “liderazgo”, como la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que éstas puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción. Pero esta influencia, no basada en el poder o autoridad formal, se puede ejercer en distintas dimensiones, especialmente en el plano organizativo, cuando una dirección logra alcanzar consenso y moviliza a la organización en torno a metas comunes (Leithwood et al., citados en Bolívar, 2010, p. 13).

Este es el reto que tienen las personas directoras de centros educativos actualmente, que el liderazgo no sólo se practique desde el rol que ya de por sí provee la figura de jefatura, sino que trascienda esa forma tradicional de gestión para pasar a liderazgos más líquidos donde personas docentes y personas estudiantes puedan participar activa y democráticamente. Según Rosales (citado en Chacón, 2011) menciona que un líder educativo en su institución educativa, se debe caracterizar por tener una dirección y una visión de futuro, una conducta ejemplar, debe trabajar en equipo y a su vez motivar e inspirar. Sin duda alguna debe ser generador de cambios, en búsqueda de la excelencia (p. 147).

Es por esto que en la mejora del centro educativo, deben participar todas las personas actoras, involucrar a la familia es crucial, pero también, las personas docentes deben desde su rol, propiciar el cambio cualitativo, específicamente en nuestro campo de estudio, llamamos liderazgo educativo a cuando estos esfuerzos que van dirigidos a la mejora de los aprendizajes del estudiantado (Bolívar, 2010, p.13). Para lo cual a lo largo de la historia de la educación se han ido haciendo modificaciones, que incluso en la actualidad no alcanzan para lograr la educación que se necesita.

Fullan (2002) menciona que necesitamos cambiar los centros educativos dado que son organizaciones que aprenden, y esto se puede hacer a través de una reculturación que es la creación de “nuevos” tiempos, transformar los hábitos, habilidades y prácticas de las personas educadoras hacia una comunidad profesional más amplia, centrada en lo que el estudiantado está aprendiendo (p.12)

Además, nos brinda una guía para entender el cambio, nos menciona que "la reculturación es el nombre del juego. Muchos de los cambios son estructurales y superficiales, pero una transformación de la cultura es más profunda y duradera, pues cambia lo que las personas valoran en la organización y cómo trabajan juntas para lograrlo" (Fullan, 2002, p.3). La reculturación es un nivel más colectivo, pues es un proceso de co-creación de nuevos significados a situaciones de ambigüedad e incertidumbre sobre la base del diálogo tanto con uno mismo como con los demás. Y como menciona Fullan (2002), los líderes deben buscar abordar las preocupaciones de las personas y empezar a transformar la cultura, lo cual se logra poniendo a las personas a trabajar juntas en esto.

Por otra parte, para que entre el estudiantado pueda haber líderes e interactuar correctamente en la vida pública, es necesario que las escuelas reestructuren sus relaciones con el entorno, debemos lograr que las escuelas se relacionen de forma diferente con los padres/comunidad, la tecnología, la política del gobierno, debiendo unirse a una variada red de alianzas con otros colegas, las universidades, el mundo de los negocios, etc. (Hargreaves y Fullan, citado en Fullan 2002, p.12).

Como sabemos la escuela es responsable de crear espacios donde se originan los aprendizajes ciudadanos, que a su vez impulsan un liderazgo estudiantil. Es por eso que el objetivo prioritario de las políticas educacionales en el siglo XXI, es garantizar a toda persona estudiante los aprendizajes imprescindibles que les posibiliten, sin riesgo de exclusión, la integración y participación activa en la vida pública. El liderazgo en la enseñanza está, sin duda, para hacerlo posible (Bolívar, 2010, p.28).

Bajando estas ideas al contexto de este trabajo, sobre el desarrollo de habilidades para la vida con enfoque de liderazgo, es importante resaltar lo mencionado por Chacón (2011) quien indica que el Estado costarricense debe posibilitar las condiciones necesarias para una adecuada formación y ejercicio del liderazgo en los docentes y en los alumnos (p. 148). Entendiendo que este tipo de gestiones implica la toma de decisiones que busquen la promoción de lo que Uribe (citado en Chacón, 2011) llama una cultura de participación efectiva de los profesores para el logro y mejora de su propio quehacer y de los objetivos declarados en el proyecto educativo de la institución escolar (p. 148).

Es esencial enfocarse en una transformación de lo que ha venido representando el liderazgo en la educación, pues en la actualidad es importante apuntar hacia un nuevo currículo educativo nacional. Además, las instituciones educativas de Costa Rica, deben caracterizarse no solo por forjar educadores y educandos con muchos conocimientos, sino también por formar líderes constructivos de la sociedad, esto es lo que en realidad busca establecer el liderazgo transformacional (Chacón, 2011, p. 149).

Tomando en cuenta lo anterior, buscamos definir lo que Chacón (2011) llama “nuevo liderazgo”, ya no de la forma en que lo planteamos inicialmente donde se acentúa en la dimensión de influencia en los seguidores o en la gestión, sino de uno más transformacional, es decir, carismático, visionario, transformativo (p. 149). Para Salazar (citado en Chacón,

2011) un liderazgo transformacional es el que se ejerce mediante significados (visión, cultura, compromiso, etc.) de un modo compartido con los miembros, imbuyéndolos en un sentido más alto a los propósitos inmediatos (p. 149).

Con este enfoque de liderazgo y sumado a las habilidades para la vida, *LIDERA: “Hoy y para el futuro”* propone una estrategia metodológica que permite a los estudiantes desarrollar herramientas para tener una mejor relación con ellos mismos y con su entorno, poder tener la capacidad para enfrentarse a los desafíos del mundo contemporáneo y tomar decisiones.

El proyecto en todas sus dimensiones, además de lo didáctico y curricular, contempla: planificación, alcance, gestión del tiempo, costos asociados, calidad requerida, recursos humanos necesarios, comunicaciones involucradas, riesgos, adquisiciones e interesados, elementos que son esenciales a tomar en cuenta, desde la gestión educativa en una para la viabilidad y efectividad en la implementación de actividades.

A continuación se describe los objetivos planteados.

## **Objetivos**

### Objetivo general

Desarrollar habilidades para la vida con un enfoque de liderazgo en los estudiantes de quinto y sexto grado de la escuela Cipreses de Oreamuno de Cartago, mediante una propuesta de talleres innovadores con el nombre LIDERA, “hoy y para el futuro”.

### Objetivos específicos

- Ejecutar la planificación de la propuesta, mediante el ciclo de vida del proyecto para la debida descripción de elementos, tareas, cronograma y roles de los involucrados.
- Promover el proyecto LIDERA, “hoy y para el futuro”, mediante un plan de comunicación para la implementación oportuna en la escuela Cipreses de Oreamuno de Cartago.

- Implementar la propuesta curricular LIDERA, “hoy y para el futuro”, mediante un conjunto de talleres, para el desarrollo de habilidades en estudiantes en la escuela Cipreses de Oreamuno de Cartago.
- Validar la puesta en práctica de la estrategia metodológica de gestión del liderazgo estudiantil LIDERA, “hoy y para el futuro”, mediante el uso de diferentes rubricas de evaluación para determinar oportunidades de mejora.

Para guiar la implementación del proyecto, se utiliza los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK), este incluye prácticas tradicionales comprobadas y ampliamente utilizadas, así como prácticas innovadoras emergentes (Project Management Institute, 2017, p 1).

## Justificación

Las habilidades para la vida permiten en la niñez el desarrollo de destrezas y capacidades necesarias para convertirse en un ser humano íntegro y preparado para la vida. Las personas estudiantes de edades tempranas que se formen en dichas habilidades pueden ser grandes líderes en el futuro.

Es necesario comprender que una estrategia para fomentar el liderazgo estudiantil debe ser más que un compendio de diferentes actividades programadas por medio de la planificación para la mejora de un tema en común. Debe ser una propuesta diseñada desde la planificación hacia una práctica educativa renovadora.

La Política Educativa del Ministerio de Educación Pública (MEP) que actualmente se encuentra en vigencia promueve como lo mencionan Quirós y Segura (2020):

El saber pedagógico debe venir acompañado de una práctica educativa humanista, centrada en los Derechos Humanos, que conlleve a una acción liberadora de los participantes, tal y como lo propone la Política Curricular. Por eso, es importante considerar la persona aprendiente como sujeto y no como objeto o recipiente que debe ser llenado con conocimientos, sino como el constructor principal de los propios aprendizajes, adquiridos en su cotidianidad, adquiriendo su papel protagonista y de centro del proceso educativo (p.3).

Dicha Política Educativa del Ministerio de Educación Pública (2017, p. 12) menciona que “El sistema educativo se orientará a la conformación de un nuevo sujeto social, capaz de trascender el individualismo, con el fin de asegurar una ciudadanía crítica, activa y propositiva ante sus propios desafíos, aprovechando las oportunidades que la sociedad le ofrece”. Por lo tanto, el estudiante es el centro del proceso educativo y este debe estar totalmente visualizado desde las dimensiones que la política presenta como lo son las nuevas maneras de pensar, formas de vivir en el mundo, formas de relacionarse con las otras personas y las herramientas para integrarse al mundo.

Basándonos en dicha Política Educativa “La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad” justificamos el producto principal del proyecto, siendo

este una estrategia metodológica para el desarrollo de habilidades para la vida con un enfoque de liderazgo. Estrategia que busca estar centrada en la formación humana en liderazgo estudiantil, dirigido a la población de quinto y sexto grado de la escuela de Cipreses.

Por lo que para Guerrero (2016, p.38) determina que “el líder estudiantil en la medida de su representatividad de un grupo no escapa de poseer un conjunto de rasgos y habilidades, que precisamente le permiten desempeñar su rol con éxito y que a su vez lo hacen depositario de la confianza de los seguidores. Siendo esto claro, la propuesta establece actividades para fomentar el rol del líder estudiantil y lo que este logra desarrollar con su liderazgo a partir de diferentes habilidades que posee.

La siguiente propuesta se realiza para crear espacios oportunos para el desenvolvimiento y desarrollo de dichos líderes estudiantiles por medio de las habilidades para la vida.

Sánchez y González (2017, p. 3) concretan que

La Organización Mundial de la Salud (OMS) en 1999, define las habilidades para la vida o competencias psicosociales como la habilidad de una persona para enfrentarse exitosamente a las exigencias y desafíos de la vida diaria. Estas habilidades, se adquieren en el trayecto de nuestras vidas a través de la experiencia directa, por medio de un entrenamiento intencional, mediante el modelado o la imitación.

De forma que los estudiantes de la Escuela Cipreses podrían desarrollar su liderazgo a partir de ser tomados como centro de su aprendizaje.

Con respecto la problemática existente en la Escuela Cipreses sobre la formación humana en liderazgo estudiantil, se realiza el presente recurso para fomentar dicho liderazgo en la escuela por medio de las habilidades para la vida.

Dicha propuesta solventará las necesidades de la escuela con respecto al tema de liderazgo estudiantil. Al ser una estrategia metodológica de gestión del liderazgo estudiantil permite la promoción de liderazgo estudiantil en los estudiantes de quinto y sexto grado de la Escuela Cipreses.

Ramírez y Quesada (2019, p. 45) plantean que

La demanda por una educación con justicia social, inclusiva, equitativa, democrática y de calidad, permeada por la perspectiva de derechos humanos implica nuevas formas de gestionar la educación y de reconocer los elementos necesarios para enfrentar los retos que la sociedad le exige.

Parte de estos retos se pueden ver accionados en la propuesta que aquí se presenta.

### Procesos de dirección del proyecto

#### Gestión de integración

Para reconocer los procesos de la gestión de la integración es necesario conocer el ciclo de vida del proyecto, sugeridos en la figura F2.



A continuación, la figura F3 describe los componentes de este proyecto:

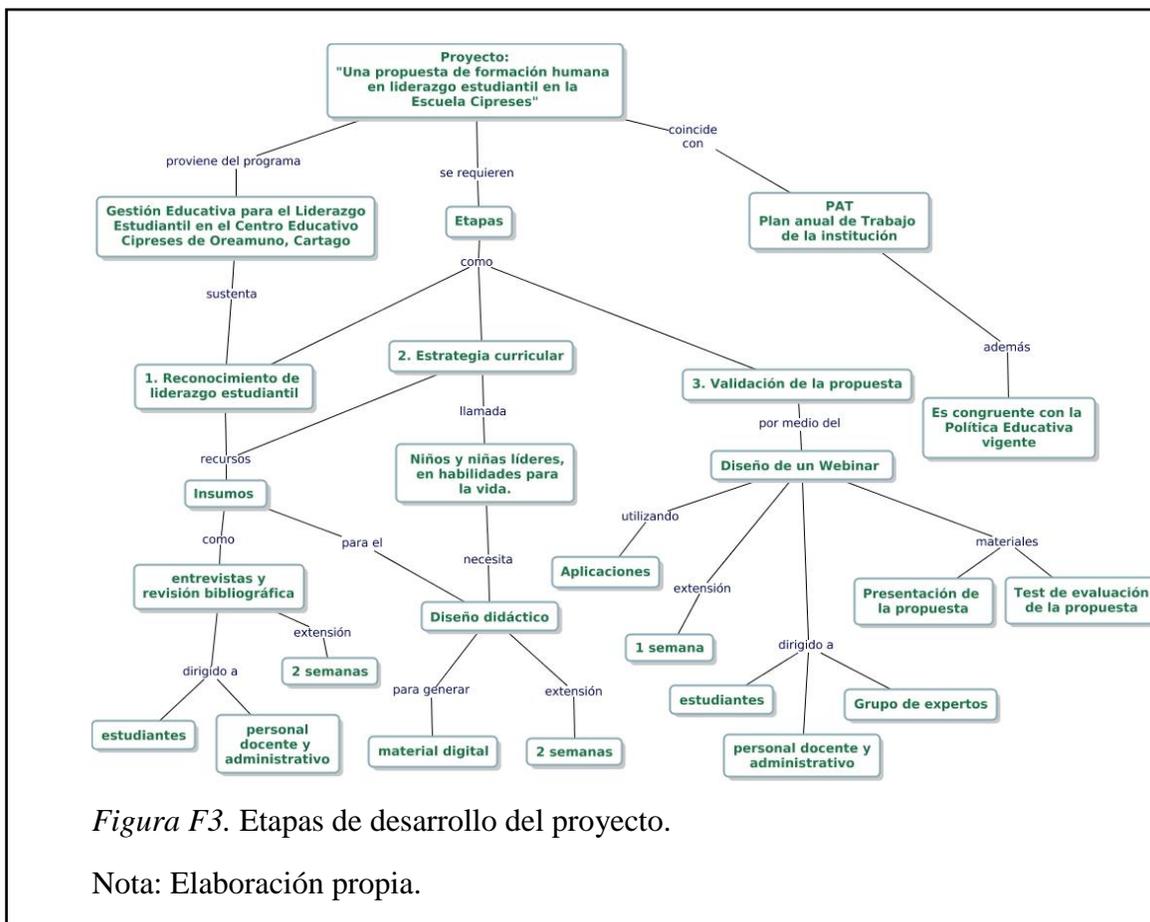


Figura F3. Etapas de desarrollo del proyecto.

Nota: Elaboración propia.

Además de las fases del ciclo de vida del proyecto, según el PMBOK, los procesos se categorizan por áreas de conocimiento. Un área de conocimiento es un área identificada de la dirección de proyectos definida por sus requisitos de conocimientos y que se describe en términos de procesos, prácticas, entradas, salidas, herramientas y técnicas que las componen (Project Management Institute, 2017, p 23).

El proyecto que contiene la presente propuesta se estableció a partir del Modelo de Gestión Pedagógica, el cual busca una participación de toda la comunidad educativa. Dicho proyecto da respuesta a lo hallado en el capítulo de resultados y da respuesta al objetivo específico planteado en el primer capítulo del presente proyecto.

Por medio de esta declaración se compromete a la dirección de la Escuela Cipreses en la aplicación del insumo “estrategia metodológica de gestión del liderazgo estudiantil”

que tiene como propósito propiciar espacios más allá de la participación estudiantil por medio de diferentes módulos educativos para la realización de talleres que permitan el desarrollo de habilidades para la vida en los estudiantes de quinto y sexto grado de la Escuela Cipreses.

El perfil que se pretende alcanzar en los estudiantes de quinto y sexto grado de la Escuela Cipreses es el de personas capaces de ejercer liderazgo en el centro educativo a partir de sus habilidades, destrezas y capacidades acordes a su edad.

Entre los activos de los procesos de la organización, se tiene la estrategia metodológica de gestión del liderazgo estudiantil LIDERA: “Hoy y para el futuro” que contiene los módulos educativos con cada uno de los respectivos talleres.

Cada una de las fases del proyecto se encuentra conformada por diferentes actividades que hacen que la propuesta pueda ser ejecutada:

En la fase inicial se contempla que el ejecutor de la propuesta de a conocer el proyecto y logre establecer la organización de las personas docentes encargadas de ejecutar los talleres, además de tener los materiales necesarios en tiempo y forma para su futura ejecución.

En la fase de planificación el director establecerá un plan de trabajo con las directrices a tomar junto con el EIP, con el fin de organizar el tiempo, los materiales (módulos), los grupos y el plazo para la implementación de cada uno de los módulos. Además, definirán cada uno de los responsables para que la ejecución se pueda implementar.

En la fase de ejecución el EIP ejecutará la propuesta, según lo establecido en la fase de planificación, por lo que es necesario contar con cada uno de los insumos como computadora, internet y otros materiales (copias necesarias según la matrícula, lápices, lápices de color, entre otros).

Para la fase de monitoreo y control, el equipo ejecutor monitoreará la ejecución de los plazos propuestos en el plan de trabajo, ejecuta los instrumentos para la evaluación de cada uno de los talleres, se realizan informes de mejora y se controlan cada una de las actividades propuestas en el plan de trabajo realizado anteriormente.

Por último, en la fase de cierre el equipo de trabajo conforma un informe con estadísticas sobre la evaluación de cada uno de los talleres y se crean los entregables

necesarios para ser tomados en cuenta en el Consejo de Profesores de la escuela. También es necesario que el informe cuente con una sección de resultados para conocer los alcances y limitaciones y tomar las decisiones necesarias para ser implícito el cierre del proyecto.

El EIP se encuentra conformado por la persona directora del centro educativo y los docentes de quinto y sexto grado. Este equipo realizará un plan de trabajo que debe contener los objetivos, plazos de ejecución, los costos, riesgos y otros componentes que se detallarán más adelante.

Es importante que se realice una gestión comprometida en la revisión y ejecución de cada una de las etapas del cumplimiento de la propuesta. Entre las principales funciones del equipo se tienen: revisar el avance y el logro de objetivos planteados en el plan de trabajo, así como la evaluación del desempeño, siempre orientada al mejoramiento de este.

Los cambios necesarios que se deban implementar deben estar fundamentados por el EIP. Estos cambios proporcionarán una mejor dirección e implementación del proyecto. Cada uno debe tener un informe técnico que sustente el mejoramiento del plan de trabajo, hacia el cierre del proyecto.

Para el cierre del proyecto es necesario conformar un informe técnico que contemple los resultados a los que se llegaron después de la aplicación de los talleres. Esto para describir las lecciones aprendidas, las recomendaciones y se liberen recursos. El director del centro educativo como director del proyecto conforma un acta de cierre.

Sin embargo, previo a la entrega del proyecto a la Dirección del centro educativo, se realiza una validación con expertos y una actividad con el enfoque de los talleres, que permitió identificar mejoras que fueron integradas en la estrategia metodológica.

### **Gestión del Alcance del proyecto**

La gestión del alcance permite garantizar la existencia de la propuesta y el cumplimiento de la misma.

Es necesario que el EIP establezca cada uno de los roles de los miembros, así como establecer cómo será definido, desarrollado, monitoreado, controlado y verificado el alcance. Este alcance debe ser con respecto a la propuesta en los estudiantes de quinto y sexto grado de la Escuela Cipreses.

Entre los requisitos que debe recopilar el EIP están las necesidades de los estudiantes, por ejemplo, la participación estudiantil dentro de la toma de decisiones en la gestión educativa de la escuela en actividades lúdicas, interesantes y llamativas para la población estudiantil. Actividades que pueden ser planteadas en alguno de los módulos de la propuesta.

Se puede proponer un formulario digital en la plataforma Forms para que los estudiantes puedan compartir sus intereses en la propuesta y los talleres a realizar.

El EIP debe tener presente que las habilidades para la vida pueden crear espacios de aprendizaje a partir de un enfoque de liderazgo, en el cual los estudiantes pasan a ser sujetos activos de la comunidad educativa. Sujetos que participan en la toma de decisiones y que pueden colaborar en la mejora de la escuela.

Los requisitos incluidos es que la propuesta es solamente para estudiantes de quinto y sexto grado de la escuela, al ser los estudiantes de edad avanzada y que estarán cercanos abandonar la escuela para ir a la educación diversificada. Por lo que las habilidades que construirán serán de gran ayuda para dicho cambio.

Las actividades que van a desarrollar el EIP se pueden segmentar en tres secciones, la primera corresponde al taller 1 sobre la habilidad de empatía, la sección dos sobre la habilidad del trabajo en equipo y la tercera sección sobre la habilidad de la toma de decisiones.

Es necesario que el EIP logre validar el parecer de los estudiantes en cada uno de los talleres por medio de formularios que les permitan conocer el alcance del proyecto. Además, es necesario que los talleres sean validados por el Consejo de Profesores para así lograr tomar las recomendaciones del equipo docente y administrativo de la escuela.

Al lograr controlar el alcance el EIP se asegurará de que no se desvíen los objetivos planteados y que estos sean cumplidos a su cabalidad. Una forma de lograr ese control es por medio de una lista de cotejo que permita revisar el cumplimiento de cada una de las actividades realizadas.

## Gestión del tiempo

La gestión del tiempo es parte integral e importante en la ejecución del proyecto, consiste en la definición clara y detallada de las actividades a realizar, el tiempo en que se realizan, los recursos necesarios, responsables y otros.

A continuación, se presenta el cronograma de trabajo:

Tabla F1

### *Cronograma*

| <b>Semana</b> | <b>Actividades</b>  | <b>Recursos</b>  | <b>Tiempo</b>   |         |
|---------------|---|--|---|---------|
| <b>1</b>      | Logística de inicio con el centro educativo, incluye la definición de los docentes que impartirán los talleres y definición de fechas | Presentación del proyecto, estrategia LIDERA                         | 8 horas   |         |
| <b>2</b>      | Divulgación de los talleres con los estudiantes   | Productos comunicativos para estudiantes                             | 8 horas   |         |
| <b>3</b>      | Divulgación con la familia  | Productos comunicativos para familia                                 | 4 horas   |         |
| <b>4</b>      | Módulo 1: Liderazgo Estudiantil   | Cine Foro: Conceptualización   | Descripción de la actividad, recursos didácticos físicos y digitales<br>Rúbrica de evaluación | 2 horas |
| <b>5</b>      | Taller 1: Líder estudiantil en la Escuela Cipreses.   | Descripción de la actividad, recursos didácticos físicos y digitales | 2 horas   |         |

|           |                                       |  | Rúbrica de evaluación   |         |
|-----------|---------------------------------------|--|---|---------|
| <b>6</b>  |                                       | Taller 2: Funciones de los líderes estudiantiles.  | Descripción de la actividad, recursos didácticos físicos y digitales<br>Rúbrica de evaluación | 2 horas |
| <b>7</b>  |                                       | Taller 3: Mesa redonda. Espacios de participación de los líderes estudiantiles en la Escuela Cipreses. | Descripción de la actividad, recursos didácticos físicos y digitales<br>Rúbrica de evaluación | 2 horas |
| <b>8</b>  | Módulo 2:<br>Habilidades para la vida | Cine Foro: Conceptualización   | Descripción de la actividad, recursos didácticos físicos y digitales<br>Rúbrica de evaluación | 2 horas |
| <b>9</b>  |                                       | Taller 1: Yo en tus zapatos  | Descripción de la actividad, recursos didácticos físicos y digitales<br>Rúbrica de evaluación | 2 horas |
| <b>10</b> |                                       | Taller 2: Manos a la obra  | Descripción de la actividad, recursos didácticos físicos y digitales                          | 2 horas |

|           |  |   |   |          |
|-----------|--|---|---|----------|
|           |  |   | Rúbrica de evaluación   |          |
| <b>11</b> | Niños y niñas líderes con habilidades para la vida                       | Taller 3: Jugando a ser líder, para resolver situaciones reales | Descripción de la actividad, recursos didácticos físicos y digitales<br>Rúbrica de evaluación | 2 horas  |
| <b>12</b> | Análisis de la evaluación aplicada                                       |   | Rúbricas de evaluación<br>Análisis e informe  | 15 horas |
| <b>13</b> | Presentación de resultados al personal administrativo, docente y familia |   | Presentación<br>Informe final   | 2 horas  |

### Gestión de costos

La gestión de costos refiere a los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado (Project Management Institute, 2017, p 24).

La fuente de financiamiento de este proyecto será el presupuesto de la Junta de Educación, que deberá ser aprobado en comisión de Junta mediante un acta.

Tabla F2

*Tabla de costos*

|  |  |            |                                   |
|--|--|------------|-----------------------------------|
| <b>Logística de inicio con el centro educativo, incluye la definición de los</b> | Presentación del proyecto, estrategia LIDERA | ₪60.000,00 | Presupuesto de Junta de Educación |
|--|--|------------|-----------------------------------|

|  |   |               |                                   |
|--|---|---------------|-----------------------------------|
| <b>docentes que impartirán talleres y definición de fechas</b>     | Recursos Humanos referente al equipo Directivo y Ejecutor, al menos 6 profesionales | €960.000,00   | Planilla MEP                      |
| <b>Divulgación de los talleres con los estudiantes</b>             | Productos comunicativos para estudiantes  | € 50.000,00   | Presupuesto de Junta de Educación |
| <b>Divulgación con la familia</b>                                  | Productos comunicativos para familia  | € 50.000,00   | Presupuesto de Junta de Educación |
| <b>Implementación de Talleres</b>                                  | Copias y lápices  | €300.000,00   | Presupuesto de Junta de Educación |
|  | Refrigerios   | €400.000,00   |                                   |
| <b>Horas de mediación de profesionales</b>                         |   | €360.000,00   | Planilla MEP                      |
| <b>Horas de trabajo en análisis y preparación de la evaluación</b> |   | €340.000,00   | Planilla MEP                      |
| <b>Total</b>   |   | €2.520.000,00 |                                   |

## **Gestión de la Calidad**

La calidad debe ser evaluada como componente permanente dentro del equipo implementador del proyecto, este cumplirá una función de supervisión en las políticas de calidad y estándares de calidad del MEP. La calidad se entiende como todas las acciones que permitan verificar el cumplimiento del proyecto y su eficacia.

Cuando se realiza un proyecto es necesario asegurar la calidad del mismo por ende, se debe trabajar desde la planificación.

Entre las herramientas que el EIP debe confeccionar se encuentran un análisis costo/beneficio, histogramas o diagramas de causa-efecto. Estas le permitirán realizar los informes necesarios para gestionar la calidad del proyecto y percibir si se han atendido las necesidades de los estudiantes satisfactoriamente.

Para asegurar la calidad es importante eliminar las actividades que no generen valor, por ejemplo, si alguna actividad no se muestra importante para la población estudiantil lograr sustituirla por otra más relevante. De forma que se previenen errores o defectos en el proyecto, se cumplen los objetivos y se cumplen las expectativas.

La forma en que el equipo implementador controle la calidad del proyecto dependerá de la planificación antes realizada, así como la toma de sus decisiones a partir de los resultados obtenidos. Es necesario que se realice un tipo de auditoría de calidad desde instrumentos de validación como el formulario en digital o en papel.

## **Gestión de Recursos Humanos**

Implica la organización y definición de roles y responsabilidades del equipo de trabajo, así como el tiempo en que deberán realizar cada una de las tareas (Project Management Institute, 2017, p 24).

Para efectos de este proyecto, se definen dos equipos, un equipo de dirección y un equipo implementador, a continuación una descripción en detalle de cada uno de estos y sus tareas.

Tabla F3

*Roles y Responsabilidades*

| <b>Roles</b>   | <b>Responsabilidades</b>   |
|--|--|
| <b>Equipo de Dirección: Lo conforma la Dirección del Centro Educativo</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar al equipo implementador.</li> <li>• Definir las fechas de implementación del proyecto.</li> <li>• Avalar los diseños y evaluaciones.</li> <li>• Colaborar en la logística de coordinación con estudiantes y familia.</li> </ul>   |
| <b>Equipo implementador del proyecto: Lo conforma las personas docentes seleccionadas por el equipo de Dirección</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiar la estrategia LIDERA</li> <li>• Atender las fechas de implementación del proyecto.</li> <li>• Colaborar con el equipo de Dirección en la logística de coordinación con estudiantes y familia.</li> <li>• Seleccionar y coordinar a los estudiantes participantes.</li> <li>• Informar a la familia de las actividades a realizar.</li> <li>• Implementar los módulos de la estrategia.</li> <li>• Evaluar y brindar informes de cierre.</li> </ul> |

**Gestión de las comunicaciones**

El presente proyecto requiere ser comunicado primero al personal administrativo de la escuela (persona directora y orientadora) por medio del proyecto y después al EIP por parte de la persona directora (docentes de quinto y sexto grado) porque permitirá que se desarrollen procesos de transformación y organización en torno al tema. El equipo implementador debe contar con una copia digital del proyecto, para su discusión. De forma que todo el equipo logre sensibilizarse sobre el tema y partir de ahí para crear acciones sociales a nivel interno de la institución que permitan el desarrollo de liderazgo estudiantil.

De modo que se planifique la gestión de la comunicación por medio del EIP donde se les informe a los estudiantes el proyecto por medio de actividades de interés como material

de información o juegos de liderazgo, entre esas dinámicas lúdicas se puede hacer grupos, vendarles los ojos a todos los miembros, escoger un líder y este los lleve a caminar por la escuela, luego se les pregunta algunas cuestiones como: ¿cómo se sintieron? ¿confiaron en el líder? ¿les gusta ser seguidores o líderes? Entre otras preguntas.

## **Gestión de Riesgos**

Para realizar una planificación de los riesgos es importante implementar un FODA para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proyecto.

Entre los riesgos tenemos como amenazas con una probabilidad media de que ocurran, que los docentes apoyen en baja medida el proceso (incluyendo a los miembros del equipo implementador), que la persona directora del centro educativo colabore muy poco con la logística del proyecto, que el tiempo sea limitado en los talleres o que la familia de los estudiantes muestre poco interés en la propuesta.

Desde el ámbito cualitativo, se necesita priorizar la importancia de los riesgos, por ejemplo, detallar cuáles pueden convertirse en amenazas para el proyecto. Algunos de esos riesgos pueden ser el plazo de respuesta del equipo implementador, las restricciones en alcance, costos y tiempo. Para eso es oportuno utilizar las matrices correspondientes que puede generar el equipo implementador.

Desde el ámbito cuantitativo es relevante destacar la probabilidad de que ocurra un riesgo, por ejemplo, algunos riesgos tienen como amenaza la probabilidad que la propuesta no sea adecuada para la edad de los estudiantes y que las actividades no sean interesantes para la población estudiantil. Por tanto, se deben generar acciones preventivas por parte del equipo implementador.

Entre las acciones preventivas para mitigar dichos riesgos el EIP debe:

- Crear interés en cada uno de los miembros del equipo.
- Organizar de forma efectiva y junto con la persona directora y la Junta de la escuela la logística de las actividades propuestas en el proyecto.

- Planificar los tiempos para cada uno de los talleres para que no sean ni excesivos ni poco sustanciales.
- Crear entregables para motivar a la familia de cada estudiante participante.

La organización tiene un interés alto en que la propuesta sea adecuada para la edad de los estudiantes, que las actividades didácticas sean atractivas, que el tiempo que se proponga sea el adecuado y viable, y que tanto los docentes como lo familia apoyen el proceso.

Entre los riesgos que son a la vez oportunidades de probabilidad alta se encuentra que la gestión educativa de la escuela proporciona buena participación de los estudiantes en la toma de decisiones. Este riesgo puede ser utilizado para que la población estudiantil pueda alzar su voz y participar en la toma de decisiones.

En los riesgos de probabilidad media están el interés de la réplica de la propuesta a otros grupos de la escuela y el interés de comunicar el proyecto a los padres y madres de familia. Como medidas para estos riesgos es necesario que para el primero se pueda ajustar la propuesta a las edades de estudiantes de menor edad y para la segunda potenciar esa comunicación para el interés de los encargados en el proyecto.

La institución se interesa por el fomento de habilidades para la vida con enfoque de liderazgo en toda su comunidad estudiantil, desea promover espacios de reflexión con sus padres de familia y encargados legales. Además, utilizar como una oportunidad que los estudiantes puedan opinar y participar dentro de la gestión educativa pedagógica de la escuela, para el mejoramiento de la institución.

### **Gestión de las adquisiciones**

En la Escuela Cipreses donde se desarrolla el proyecto, no se requiere realizar ningún tipo de contratación, debido a que la institución facilitará los materiales y productos a partir de la Junta de Educación. En el caso de alguna compra la Junta se encargará del servicio o producto que sea necesario por parte del Equipo Implementador de la Propuesta. Por lo tanto,

únicamente se requiere realizar la solicitud por medio de una carta dirigida a la Junta y a la persona directora y la institución se encargará del suministro.

Entre los insumos para la realización del proyecto se tienen: fotocopias de la propuesta, módulos, productos comunicativos y productos de validación, además de hojas, lápices y lapiceros para los participantes. En el caso de los recursos, la escuela facilitará computadora y video beam. Se debe gestionar por medio de carta a la Junta los refrigerios para los participantes.

### **Gestión de los interesados**

La gestión de los interesados es un componente sumamente necesario para que el EIP pueda reconocer el rol y la forma de involucrarse que tienen los docentes facilitadores de la propuesta, la persona directora, persona orientadora y el rol de los estudiantes en cada uno de los talleres, esto al ser el grupo de interesados directos en el proyecto.

Entre los roles mencionados es necesario que la persona directora sea fiscalizadora de todo el proceso junto con el EIP y se ejecuten los talleres con apoyo de la persona orientadora de la escuela. En el caso del rol de las personas estudiantes es necesario que cuenten con disposición de construir conocimiento y fortalecer habilidades en cada uno de los talleres.

La figura F4, determina la información que se necesita, destaca los implementadores, el tiempo que se debe entregar dicha información, los medios y recursos que se emplearán por parte de los principales interesados como lo son el personal docente y administrativo, además de las personas estudiantes.

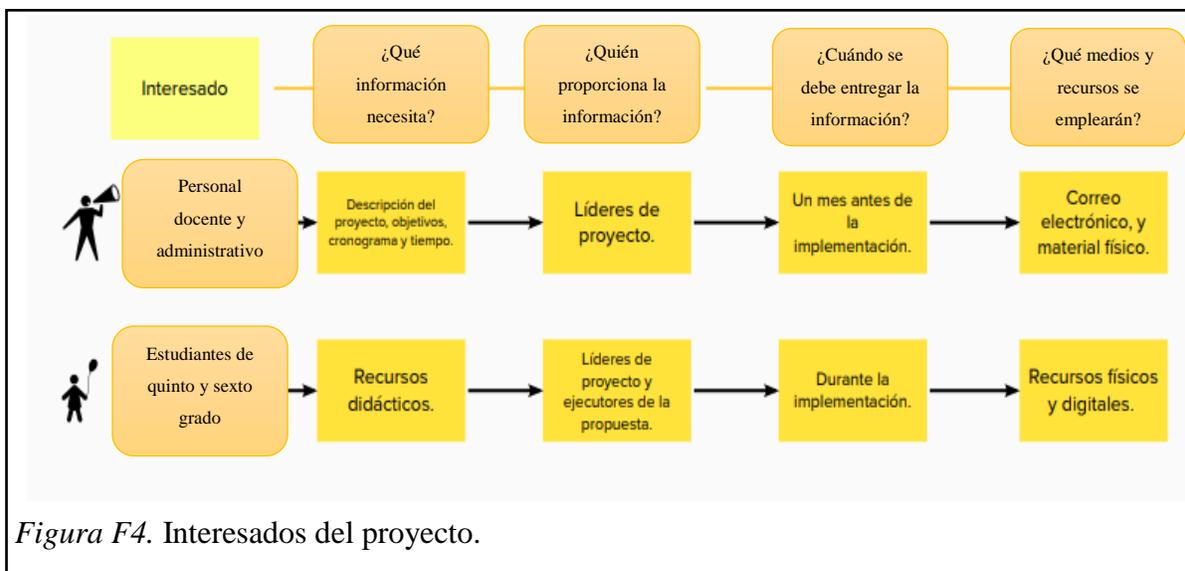


Figura F4. Interesados del proyecto.

En la tabla F4, se describe un resumen de todas las fases y elementos del ciclo de vida del proyecto.

Tabla F4

*Matriz de síntesis desde las fases del ciclo de vida*

| Fase          | Actividad(es)   | Alcance  | Tiempo  | Costos  | Calidad  | RRHH  | Comunicaciones                               | Riesgos  | Adquisiciones                         | Interesados                       |
|---------------|---|--|---------|---------|--|---|--|--|---------------------------------------|-----------------------------------|
| Inicio        | Logística de inicio con el centro educativo, incluye la definición de los docentes que impartirán los talleres y definición de fechas | Establecer el rol de los miembros                        | 8 horas | €60.000 | -  | Recursos Humanos referente al equipo Directivo y Ejecutor, al menos 6 profesionales | Presentación del proyecto, estrategia LIDERA | Con una probabilidad media de que ocurra, se contempla como un riesgo que los docentes apoyen en baja medida el proceso.<br><br>Que la persona directora del centro educativo colabore muy poco con la logística del proyecto. | Copias de Los módulos.                | Personal docente y administrativo |
| Planificación | Divulgación de los talleres con los estudiantes   | Desarrollar los productos comunicativos para estudiantes | 8 horas | €50.000 | Se define por el nivel de participación de los estudiantes | Equipo ejecutor   | Productos comunicativos para estudiantes     | -  | Afiches, signos externos, infografías | Personal docente y estudiantes    |
|               | Divulgación con la familia  | Desarrollar los productos                                | 4 horas | €50.000 | -  | Equipo ejecutor   | Productos comunicativos para familia         | Que la familia de los estudiantes  | Afiches, signos                       | Estudiantes y familia             |

| Fase   | Actividad(es)                         | Alcance   | Tiempo  | Costos                   | Calidad  | RRHH            | Comunicaciones              | Riesgos   | Adquisiciones   | Interesados |
|--|---------------------------------------|---|---------|--------------------------|--|-----------------|-----------------------------|---|---|-------------|
|  |                                       | comunicativos para la familia                       |         |                          |  |                 |                             | muestre poco interés en la propuesta.   | externos, infografías                                       |             |
| Ejecución  | Módulo 1:<br>Liderazgo Estudiantil    | Cine Foro: Conceptualización                        | 8 horas | €150.000<br><br>€200.000 | Los estudiantes registran en las rúbricas de evaluación, niveles altos de validación | Equipo ejecutor | Descripción de la actividad | Que el tiempo no sea el adecuado para implementar los talleres.<br><br>Que las actividades no sean atractivas para los estudiantes. | Recursos didácticos físicos y digitales.<br><br>Refrigerios | Estudiantes |
|  |                                       | Taller 1: Líder estudiantil en la Escuela Cipreses. |         |                          |  |                 |                             |   |   |             |
| Taller 2: Funciones de los líderes estudiantiles.  |                                       |   |         |                          |  |                 |                             |   |   |             |
| Taller 3: Mesa redonda. Espacios de participación de los líderes estudiantiles en la Escuela Cipreses. |                                       |   |         |                          |  |                 |                             |   |   |             |
| Ejecución  | Módulo 2:<br>Habilidades para la vida | Cine Foro: Conceptualización                        | 8 horas | €150.000<br><br>€200.000 | Los estudiantes registran en las rúbricas de evaluación, niveles altos de validación | Equipo ejecutor | Descripción de la actividad | Que el tiempo no sea el adecuado para implementar los talleres.<br><br>Que las actividades no sean atractivas                       | Recursos didácticos físicos y digitales.<br><br>Refrigerios | Estudiantes |
|  |                                       | Taller 1: Yo en tus zapatos                         |         |                          |  |                 |                             |   |   |             |
|  |                                       | Taller 2 : Manos a la obra                          |         |                          |  |                 |                             |   |   |             |
|  |                                       | Taller 3: Jugando a ser líder, para                 |         |                          |  |                 |                             |   |   |             |

| Fase                | Actividad(es)  | Alcance                     | Tiempo   | Costos                 | Calidad  | RRHH            | Comunicaciones               | Riesgos               | Adquisiciones | Interesados   |
|---------------------|--|-----------------------------|----------|------------------------|--|-----------------|------------------------------|-----------------------|---------------|---|
|                     |  | resolver situaciones reales |          |                        |  |                 |                              | para los estudiantes. |               |   |
|                     |  |                             |          | Salarios<br>€1.320.000 | -  | -               | -                            | -                     | -             | -   |
| Monitoreo y Control | Análisis de la evaluación aplicada                                       | -                           | 15 horas | €340.000               | Se puede mantener el control y cumplimiento según cronograma | Equipo ejecutor | Rúbrica de evaluación        | -                     | -             | -   |
| Cierre              | Presentación de resultados al personal administrativo, docente y familia | -                           | 2 horas  |                        | Las personas involucradas validan positivamente el proyecto  | Equipo ejecutor | Presentación e informe final | -                     | -             | Personal docente, administrativo, estudiantes y familia |

## Proceso de Validación

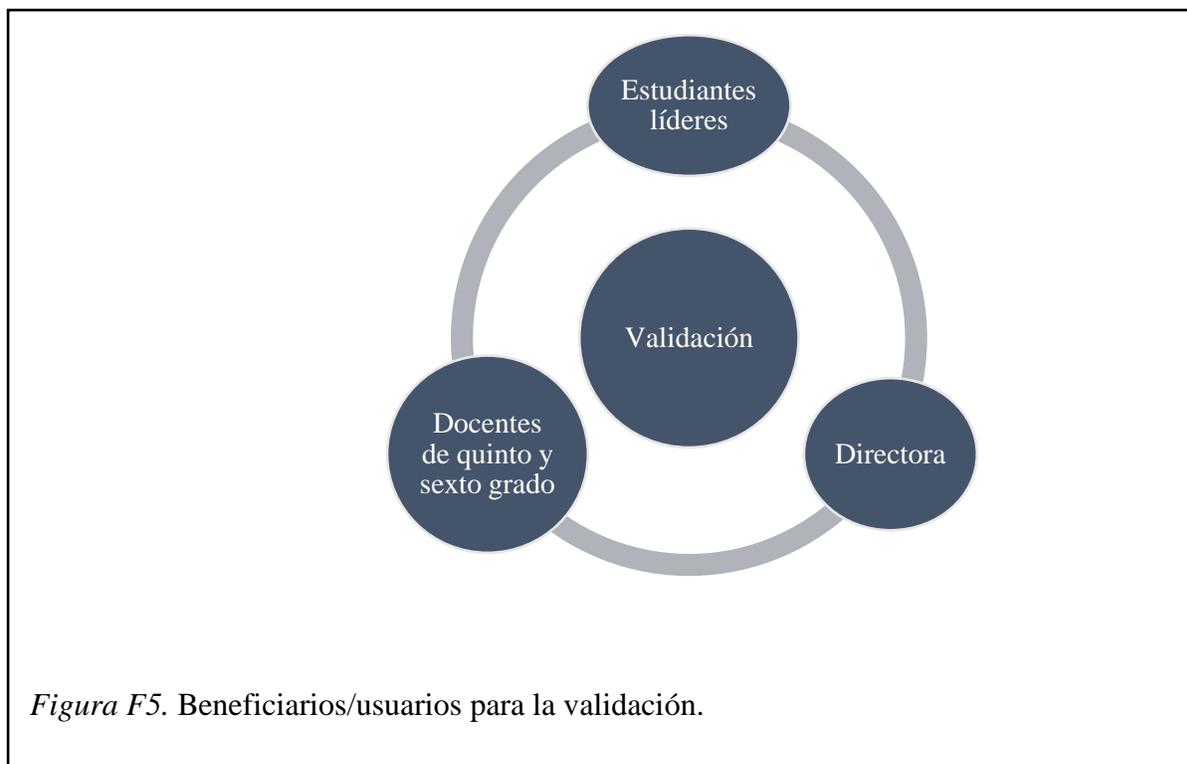
En todo proyecto una de las partes más importantes tiene que ver con la validación, este ejercicio de mejora continua permite anticipar riesgos y mejorar la calidad de la planificación misma y los productos que se generan, además, que estos estén acorde a las necesidades de la población participante.

Según el Estándar para la Dirección de Proyectos se entiende validación como “el proceso realizado para asegurar que un producto, servicio o sistema cumple con las necesidades del cliente y de otros interesados identificados. A menudo implica corroborar la aceptación y conveniencia con clientes externos.” Project Management Institute. (2017).

Para este proyecto, se va a entender la validación como el ejercicio de diseño y aplicación de instrumentos que permita identificar aciertos y posibilidades de mejora, en la propuesta LIDERA, "hoy y para el futuro", para ello se solicitará a participantes beneficiarios/usuarios de la propuesta que logren validar tanto el proyecto, como la propuesta curricular y el plan de comunicación.

Urrutia et al. (2014) opinan que existen una gran diversidad de metodologías dentro de la validez de contenido, entre ellas se encuentran los test o formularios, la opinión de los estudiantes, las entrevistas cognitivas y la evaluación por parte de expertos.

Para Suarez, Pedrosa y García (2013, p. 15) “Se entiende pues que a la hora de estimar adecuadamente la validez de contenido resulta imprescindible la combinación de métodos tanto cualitativos como cuantitativos”. Por lo que para dicha validación es necesario la combinación de ambos métodos por medio de formularios en línea que recapitulen cada una de las variables que deseamos validar. En la figura F5, se identifica los beneficiarios/usuarios:



*Figura F5. Beneficiarios/usuarios para la validación.*

- Personas estudiantes de sexto grado, estos aportarán como población beneficiaria y objeto de estudio.
- Persona directora, ella aportará desde la perspectiva de la gestión educativa y la implementación de proyectos. Forma parte del Equipo Implementador del Proyecto.
- Personas docentes, estas brindarán insumos como expertos en el desarrollo de habilidades, didáctica y currículo. Se seleccionarán dos docentes de la Escuela Cipreses (EIP) del curso lectivo 2022.

Luego de dicha validación se realiza una triangulación de los resultados del formulario para la toma de decisiones, conclusiones y recomendaciones. Esto ocurre a partir de envío de documentos a validar junto con el formulario a las personas seleccionadas, dichas personas responden, se recopila información y se elabora un informe final con las correcciones pertinentes.

A continuación en la tabla F5, se describe los beneficiarios/usuarios de los validadores y las categorías de validación:

Tabla F5

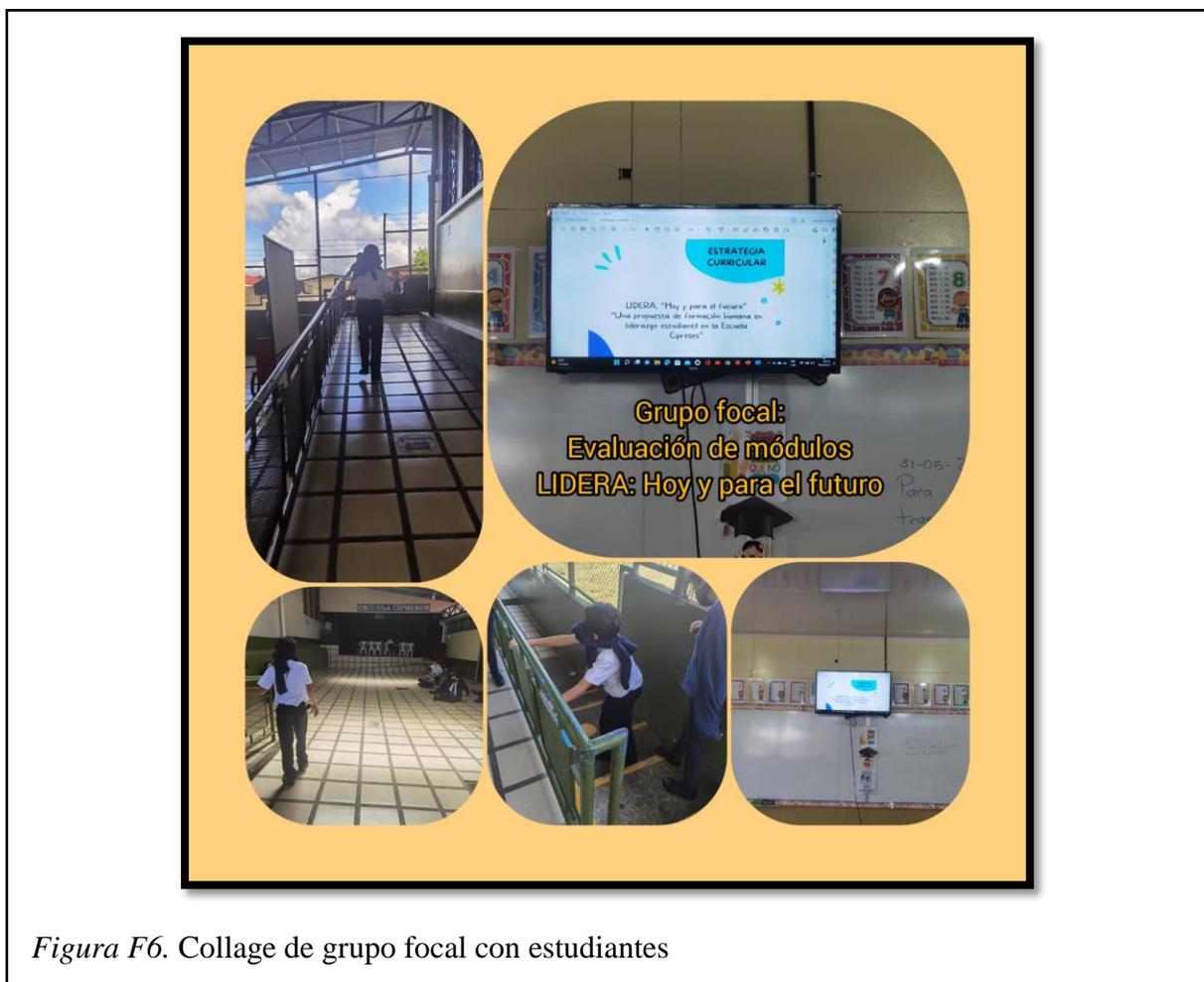
*Beneficiarios/ usuarios y categorías de validación*

| <b>Beneficiarios/usuarios</b> | <b>Categorías de validación</b>  | <b>Instrumentos a utilizar</b>                                    |
|-------------------------------|--|---|
| <b>Personas estudiantes</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño del módulo.</li> <li>• Interés estudiantil.</li> <li>• Realimentación del contenido.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo Focal.</li> </ul>  |
| <b>Persona directora</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Viabilidad del proyecto.</li> <li>• Pertinencia.</li> <li>• Realimentación del contenido.</li> <li>• Emprendimiento.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario.</li> </ul> |
| <b>Personas docentes</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de los talleres.</li> <li>• Pertinencia de actividades en función de la edad de la población objetivo.</li> <li>• Lenguaje utilizado.</li> <li>• Realimentación del contenido.</li> <li>• Innovación y creatividad.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario.</li> </ul> |

## Evaluación realizada

### Grupo Focal a estudiantes

La actividad consistió en reunir presencialmente a 21 estudiantes de sexto grado, en la que se les presentó magistralmente los módulos de la estrategia metodológica. LIDERA: “Hoy y para el futuro”, en la figura F6, algunas imágenes que se captaron durante la actividad.



Posteriormente, se seleccionó una dinámica que busca fomentar la confianza entre el líder y el equipo, por lo tanto, en grupos de 4, cada grupo eligió un estudiante líder, a este se le tapaban los ojos mientras que el resto del grupo debía guiarlo por un recorrido, al finalizar

el juego se hace una reflexión al respecto de lo realizado, esto se llevó a cabo con la intención de que los aportes de las personas estudiantes partieran de una experiencia vivencial (figura F6).

Por último, a las personas estudiantes se les entregó una guía de preguntas (Figura F7) y se les brindó un espacio para contestar.

**EVALUACIÓN DEL PROYECTO CON ESTUDIANTES LÍDERES**

**LLEGÓ EL MOMENTO DE EVALUAR NUESTRO TRABAJO...**

**UNA**  
UNIVERSIDAD NACIONAL  
COSTA RICA

**¿TE GUSTAN LOS MÓDULOS?**

---

**¿LE CAMBIARÍAS ALGO A ALGUNA DE LAS ACTIVIDADES?**

---

**¿HUBO ALGO QUE NO TE GUSTÓ?**

---

**¿LAS ACTIVIDADES TE PARECEN INTERESANTES?**

---

**¿ENTENDISTE QUÉ HAY QUE HACER EN CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES?**

---

Figura F7. Guía de preguntas para las personas estudiantes

### **Cuestionario a personas docentes y persona directora**

Este proceso de validación consistió en enviar un conjunto de preguntas por correo electrónico y la estrategia metodológica, a tres personas docentes y persona directora.

Las preguntas se establecieron a partir de las categorías definidas para la validación (Tabla F5).

Los instrumentos utilizados son:

|   |   |
|---|---|
| <p>Estimada directora<br/>M.A.Educ. Virginia Corrales Pereira</p> <p>Un gusto saludarle, desde año pasado realizamos una investigación como requisito para graduarnos en la Maestría en Gestión Educativa y Liderazgo de la Universidad Nacional, nos encontramos en la fase final y en la misma se elaboró una estrategia curricular para la escuela, con respecto al liderazgo estudiantil de los estudiantes de quinto y sexto grado. Nos gustaría que la misma sea validada por su persona como máximo representante de la institución. Además, solicitarle el permiso para utilizar su nombre en las recomendaciones generadas por su persona.</p> <p>Entre las preguntas que nos gustaría conocer con respecto a la propuesta se encuentran:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Es viable la propuesta curricular?<br/>_____</li> <li>2. ¿Considera que la propuesta es oportuna para la población estudiantil?<br/>_____</li> <li>3. ¿Considera que la propuesta curricular requiere mejoras?<br/>_____</li> <li>4. ¿Considera que los módulos proporcionados son útiles para la implementación general del proyecto?<br/>_____<br/>_____</li> </ol> | <p>Estimadas docentes:</p> <p>Un gusto saludarles, desde año pasado realizamos una investigación como requisito para graduarnos en la Maestría en Gestión Educativa y Liderazgo de la Universidad Nacional, nos encontramos en la fase final y en la misma se elaboró una estrategia curricular para la escuela, con respecto al liderazgo estudiantil de los estudiantes de quinto y sexto grado. Nos gustaría que la misma sea validada por ustedes que son docentes de quinto y sexto grado y además solicitarles el permiso para utilizar sus nombres en las recomendaciones generadas.</p> <p>Entre las preguntas que nos gustaría conocer con respecto a la propuesta se encuentran:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿El diseño didáctico y curricular de los módulos es adecuado?<br/>_____</li> <li>2. ¿Las actividades planteadas son acorde a la edad de los estudiantes?<br/>_____</li> <li>3. ¿El lenguaje de los recursos es adecuado para los estudiantes?<br/>_____</li> <li>4. ¿Considera que la propuesta curricular contempla elementos de innovación y creatividad?<br/>_____</li> <li>5. ¿Considera que los recursos proporcionados son útiles y suficientes para la mediación pedagógica?<br/>_____<br/>_____</li> </ol> |
|---|---|

*Figura F8. Ejemplo de guía de consultas*

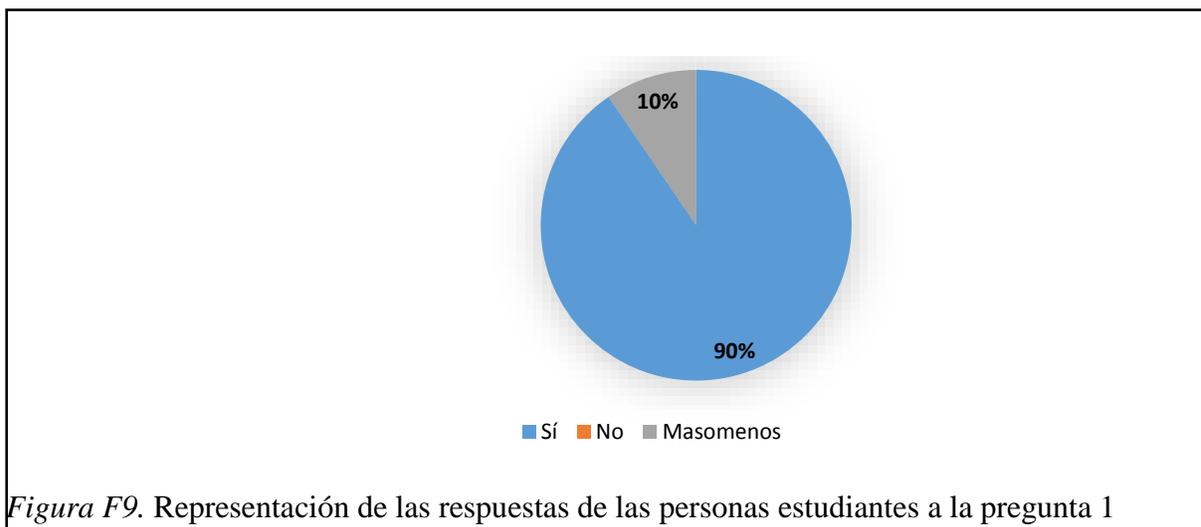
## Resultados

### Personas estudiantes

Los resultados obtenidos de la información que brindaron las personas estudiantes se organizan con una codificación de PE1...PE21, con la intención de resguardar la anonimización de las personas menores de edad, a partir de estos datos se extrae los resultados generales de la validación, que se describe a continuación:

Al respecto de la pregunta 1 “¿Te gustaron los módulos?”, 2 estudiantes responden “más o menos”, y 19 responden que sí les gusta, algunos de los comentarios son: *Si porque nos enseñan a ser un líder* (PE4), *Sí, es más me encantan* (PE5), *Es algo inspirativo* (PE16).

En la figura F9, se observa que al respecto de la pregunta 1, la mayoría de las respuestas fueron positivas:



Al respecto de las preguntas 2, 3, 4 y 5, el 100% de las respuestas fueron positivas.

Cuando se les preguntó si le cambiarían algo a las actividades, se encontraron comentarios como: *No, porque así están bien y entretenidos* (PE8), *No, porque todo es muy divertido* (PE10), *Ayuda a los estudiantes* (PE21).

Ante la consulta “¿Hubo algo que no te gustó?”, llama la atención el comentario de la persona PE8: *No, todo me gustó porque dan importancia la opinión de los estudiantes.*

En cuanto a si las actividades les parecen interesantes, la persona PE8, comenta: *Sí, porque trabajamos en equipo.*

De las respuestas de los estudiantes, se destaca como importante que las actividades en donde se les toma opinión, y se propone el trabajo en equipo les llama la atención y les invita a participar.

A continuación el resumen de todas las preguntas y sus respectivas respuestas:

Tabla F6

*Resumen preguntas y respuestas*

| Persona    | 1                                    | 2  | 3                               | 4   | 5   |
|------------|--------------------------------------|--|---------------------------------|---|---|
| estudiante | ¿Te gustaron los módulos?            | ¿Le cambiarías algo a alguna de las actividades? | ¿Hubo algo que no te gustó?     | ¿Las actividades te parecen interesantes?       | ¿Entendiste qué hay que hacer en cada una de las actividades? |
| PE1        | Maso menos                           | ninguna  | no                              | Si mucho  | En blanco   |
| PE2        | Son interesantes                     | Así son entretenidas                             | No, las actividades me gustan   | Si porque nos da consejos                       | Si porque son bonitas e interesantes                          |
| PE3        | Si                                   | no   | no                              | Si trabajar en equipo                           | Claro que sí  |
| PE4        | Si porque nos enseñan a ser un líder | No, todo me parece interesante                   | No, todo me gusto               | Sí, me parecen interesantes ya que sirven mucho | Sí, trata de ayudarnos unos a los otros.                      |
| PE5        | Sí, es más me encantan               | No, porque son divertidos                        | No, porque todo me gustó        | Sí porque son divertidas                        | Entendí cada actividad  |
| PE6        | Son proyectos interesantes           | No, todo es muy interesante                      | No, todo está bien              | Sí y mucho                                      | Sí  |
| PE7        | Sí                                   | No, porque todo es muy lindo                     | No                              | Si, son muy interesantes                        | Todo se ve fácil de hacer                                     |
| PE8        | Sí me gustaron los módulos           | No, porque así están bien y entretenidos         | No, todo me gustó porque le dan | Sí porque trabajamos en equipo.                 | Sí  |

|      |                                   |   |   |                                       |   |
|------|-----------------------------------|---|---|---------------------------------------|---|
|      |                                   |   | importancia a<br>la opinión de<br>los estudiantes |                                       |   |
| PE9  | Sí porque<br>aprendí              | No le cambiaría<br>nada                 | No, todo me<br>gustó.                             | Lo de aprender a<br>ser líder.        | Sí                                      |
| PE10 | Sí me gustó                       | No, porque todo<br>es muy<br>divertido. | No, me gustó<br>todo.                             | Sí me parecen<br>muy<br>interesantes. | Sí permite<br>ayudarnos entre<br>todos. |
| PE11 | Sí                                | No, todo está<br>bien.                  | No, todo me<br>gustó.                             | Sí son<br>divertidas                  | Sí                                      |
| PE12 | Sí                                | No, porque todo<br>me gustó             | No, todo es<br>bueno.                             | Sí son<br>beneficiales.               | En blanco.                              |
| PE13 | Sí, me enseñan<br>a ser un líder. | No, porque<br>estaba muy<br>divertido.  | No, todo me<br>gustó.                             | Sí son para<br>aprender.              | Sí                                      |
| PE14 | Maso menos                        | No, porque<br>siento que están<br>bien  | No, todo<br>estuvo bien                           | Son divertidos                        | No mucho.                               |
| PE15 | Sí                                | No, porque son<br>muy bonitos.          | No  | Sí somos un<br>equipo                 | Se hacen<br>equipos                     |
| PE16 | Es algo<br>inspirativo            | No, todo está<br>bien realizado         | No, todo está<br>bonito                           | Sí, todo es<br>divertido              | Están bien<br>explicados                |
| PE17 | Sí porque<br>están bonitos        | No, porque<br>están<br>interesantes     | No, porque<br>todo me<br>gustó.                   | Sí                                    | Sí                                      |
| PE18 | Sí porque<br>aprendemos           | No, porque todo<br>es muy<br>importante | No  | Si es muy<br>interesante              | Sí                                      |
| PE19 | Sí                                | No                                      | Todo me gustó                                     | Muy interesante                       | Sí                                      |
| PE20 | Sí                                | No, están muy<br>bonitos                | Me gustó  | Si están bien                         | Sí confianza en<br>el equipo            |
| PE21 | Sí me gustan                      | Ayuda a los<br>estudiantes              | Todo me gustó                                     | Sí                                    | Sí                                      |

## Persona directora

Para la señora directora de la Escuela Cipreses M.A.Educ.Virginia Pereira Corrales, se efectuó un conjunto de preguntas que se reemitieron vía correo electrónico, en este correo, se les solicitó autorización para mencionar su nombre en dicha validación. Con respecto a las respuestas de las preguntas, se obtiene:

De acuerdo a la pregunta *¿Es viable la estrategia metodológica?*, la máster Virginia Pereira destaca: *que la estrategia metodológica presenta un panorama del cual no restringe el desarrollo de las actividades propuestas, por lo que es viable al atinar de autoconciencia y liderazgo a los niños de quinto y sexto grado.*

Por otro lado, en la pregunta *¿Considera que la propuesta es oportuna para la población estudiantil y contiene elementos de un emprendimiento?*, la máster contesta: *“contiene los elementos para determinar el cambio y la perspectiva que se quiere llegar, me parece que es totalmente oportuna. Por otro lado, es un emprendimiento al ser una propuesta innovadora y creativa”.*

Con la pregunta *¿Considera que la estrategia metodológica requiere mejoras?*, la máster destaca que *“Considero que no requiere mejoras, más bien es necesaria su aplicación lo más pronto posible y así determinar de esta forma sus debilidades y fortalezas”.*

Por último, la interrogante *¿Considera que los módulos proporcionados son útiles para la implementación general del proyecto?*, la señora directora máster Virginia Pereira concluye *“considero que los módulos están son precisos para las personas estudiantes de quinto y sexto grado, ya que trabajan las habilidades que enfocan liderazgo estudiantil. Me parece que son útiles para conocer sus destrezas”.*

Por lo que de esta forma la señora directora avala la estrategia metodológica y valida la futura aplicación de esta por medio del Equipo Implementador de la Propuesta.

## Personas docentes

En el caso de las personas docentes se implementó un conjunto de preguntas que se enviaron por correo electrónico, en este correo, se les solicitó autorización para mencionar

sus nombres en este trabajo. Con respecto a las respuestas de las preguntas, se obtienen los siguientes hallazgos.

Al respecto de la Pregunta 1: ¿El diseño didáctico y curricular de los módulos es adecuado?, la docente Ivette Gómez Durán comenta: *Considero que si son adecuados ya que son llamativos y acordes con lo que se pretende investigar*. La docente Carmen Valverde Delgado anota: *Me gusta, pero realicé algunas sugerencias de forma en el documento*, mientras que la docente Ruth Orozco Ugarte menciona: *Me gustó mucho el diseño*. Las sugerencias están orientadas a correcciones en la tabla de contenidos y además, recomiendan agregar un glosario.

En relación con la pregunta 2: ¿Las actividades planteadas son acorde a la edad de los estudiantes?, las tres personas docentes mencionan que las actividades son acordes a la edad de los estudiantes.

En la pregunta 3, ¿El lenguaje de los recursos es adecuado para los estudiantes?, la profesora Carmen, destaca: *es necesario no hablar en forma personal*. Mientras que las profesoras Ruth e Ivette, determinan que el lenguaje es el adecuado para la edad de los estudiantes.

Ante la pregunta 4, ¿Considera que la propuesta curricular contempla elementos de innovación y creatividad?, las profesoras Carmen y Ruth, consideran que es una estrategia innovadora y creativa. Por su parte la profesora Ivette comenta: *Si, observo que son creativas, llenas de dinamismo, hechas para el tipo de estudiantes con el que se trabaja*.

Por último, la pregunta 5 ¿Considera que los recursos proporcionados son útiles y suficientes para la mediación pedagógica?, la profesora Carmen comenta: *los recursos son útiles y suficientes*, y la profesora Ruth recomienda que *es necesario ajustar los tiempos de los talleres a lecciones*. Por último, la profesora Ivette considera que: *Si considero que los recursos son útiles y apropiados. El material está elaborado con mucha creatividad, dinamismo, atractivo y enfocado a los estudiantes*.

En general las recomendaciones de las personas docentes están enfocadas en la mejora de la presentación del documento, entre las cuales se encuentran: utilización de algunos sinónimos, uso de guiones, quitar puntos en los subtítulos, entre otros. Todas estas recomendaciones fueron atendidas en el Trabajo Final de Graduación.

## **Ejes temáticos de validación**

### **Creatividad e innovación**

LIDERA, hoy y para el futuro, es un producto nuevo, que además, contempla no sólo los recursos didácticos, sino lo necesario para su implementación desde la gestión, por ello es innovador. Schnarch (2017, p. 169) menciona que "creatividad es imaginar cosas nuevas; innovación es hacer cosas nuevas".

Se incluyen elementos didácticos en un recurso creativo para el uso de los docentes a partir de una estrategia metodológica. Schnarch (2017) define, "La creatividad se mide por el resultado final de una nueva idea, un nuevo producto, una nueva manera de hacer algo o una aplicación distinta de ideas o recursos ya existentes algo nuevo y diferente". (p. 21).

Por otro lado, LIDERA no es una invención, sino más bien, se aplican nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, por lo tanto, se entiende como una innovación, que se espera sea útil para el centro educativo donde se implementa y aporte a la gestión educativa y la dinámica escolar. Schnarch (2017). También, se proporciona una herramienta didáctica al EIP (Equipo implementador del proyecto) para ejecutar el Proyecto Lidera. Así mismo, el diseño de los talleres, promueven desarrollar liderazgo estudiantil a partir de las habilidades para la vida como empatía y toma de decisiones

Este ámbito de validación se retoma en las preguntas que se les realiza a la persona directora y a las personas docentes.

### **Emprendimiento**

Desde el ámbito del emprendimiento, este proyecto estimula el protagonismo de los estudiantes, propicia que estos asuman un rol para ser sujetos transformadores del aprendizaje. Además, proporciona un recurso para el fomento de liderazgo estudiantil que permite dar voz a las personas estudiantes.

En cuanto a la Gestión Educativa, el proyecto promueve que el enfoque sea una Gestión Educativa Pedagógica, donde la persona directora no sólo contempla en sus acciones el ámbito administrativo, sino también, el ámbito pedagógico, emprendiendo proyectos extracurriculares en la dinámica escolar como LIDERA: Hoy para el futuro, que permite el desarrollo de habilidades para la vida con enfoque de liderazgo en las personas estudiantes.

Schnarch (2016) conceptualiza esta figura como Intrapreneur, por cuanto el emprendimiento se lleva a cabo a lo interno de una organización. “Intrapreneur: el empresario dentro de la empresa, que asume la responsabilidad activa de producir cualquier tipo de innovación dentro de la compañía; el que introduce y produce nuevos productos, procesos y servicios, que le permiten a una empresa crecer y beneficiarse”. (p.17). En el caso del proyecto LIDERA, este es visibilizado como un emprendimiento debido que con lleva todas pautas necesarias para la implementación de la estrategia metodológica.

### **Ética**

Desde el ámbito ético, se ha tenido en cuenta para la elaboración de este proyecto las siguientes condiciones:

- Cuido y resguardo de los datos de las personas menores de edad, anonimizando los aportes brindados en las actividades de consulta.
- Solicitando los permisos correspondientes para la participación de estudiantes menores de edad en las actividades presenciales.
- Solicitando la autorización a las personas docentes para el uso de sus nombres.
- Respetando leyes de derechos de autor en el uso de figuras, textos y otros.
- Aplicando la norma APA para la debida documentación de citas y referencias.

### **Legislación**

Toda iniciativa educativa que se pretenda implementar en una escuela o colegio, debe contemplar los alcances y los objetivos de la política educativa vigente, la política educativa es el marco de acción de todos los demás procesos, como, por ejemplo: programas de estudio,

incorporación de tecnologías digitales, festivales estudiantiles, entre otros, esto es importante tenerlo presente para no entrar en contradicción con las aspiraciones educativas generales.

En el caso del proyecto LIDERA, Hoy y para el futuro, lo que se quiere es promover el desarrollo de habilidades para la vida con enfoque de liderazgo, y la estrategia metodológica, considera y ubica al estudiante como el protagonista de los procesos, de igual forma la Política Educativa “La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad”, en el eje “La educación centrada en la persona estudiante: Supone que todas las acciones del sistema educativo se orientan a potenciar el desarrollo integral de la persona estudiante” Ministerio de Educación Pública (2017, p.11).

Así mismo, la Política Curricular “Educar para una nueva ciudadanía” del 2016, y la Política Educativa del 2017, cambian el enfoque de abordaje de los programas de estudio, pasando de un abordaje por contenidos a uno por habilidades, y en este sentido, el Ministerio de Educación Pública da un salto cualitativo hacia una formación de ciudadanos basada en habilidades.

La transformación planteada significa dar un salto cualitativo y reorientar los procesos educativos. La visión de Educar para una Nueva Ciudadanía nos obliga a poner a cada estudiante como centro del quehacer educativo y a asumir abordajes pedagógicos novedosos que propicien un desarrollo, al máximo, de los potenciales de cada estudiante. Ministerio de Educación Pública (2015, p.25).

Las habilidades planteadas por la política del Ministerio de Educación Pública, 2015, se organizan en dimensiones, de la siguiente manera:

Dimensión “Maneras de Pensar”, incluye las habilidades de: Pensamiento Crítico, Pensamiento Sistémico, Aprender a Aprender, Resolución de Problemas, Creatividad e Innovación.

En la Dimensión “Formas de Vivir en el Mundo”, las habilidades son: Ciudadanía Global y Local, Responsabilidad Personal y Social, Estilos de Vida Saludable, Vida y Carrera.

Por su parte, la Dimensión “Formas de Relacionarse con Otros”, contempla: las habilidades de comunicación y colaboración.

Por último, la Dimensión “Herramientas para Integrarse al Mundo”, abarca: Apropriación de Tecnologías Digitales y Manejo de Información.

LIDERA, Hoy y para el futuro, es congruente con la dimensión Maneras de Pensar, desde su enfoque de toma de decisiones y en la dimensión Formas de Relacionarse con Otros desde el desarrollo de la empatía.

## Referencias

- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, Vol 9 (2). 10-33.
- Chacón, A. (2011). Liderazgo y educación: hacia una gestión educativa de calidad. *Revista Gestión de la Educación*, Vol 1 (2). 144-165. ISSN 2215-2288.
- Fullan, M. (2002). El significado del cambio educativo: un cuarto de siglo de aprendizaje. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 6 (1-2). 1-14.
- Fullan, M. (2002). The change leader [El líder del cambio]. *Ascd.org*, 59(8). 16-21  
Recuperado de <http://www.ascd.org/publications/educational-leadership/may02/vol59/num08/The-Change-Leader.aspx>
- Geijsel, F, Meijers, F y Wardekker W. (2007). Leading the process of reculturing: Roles and actions of school leaders. *Volumen 34, Number 3*. 135-162. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/251407104\\_Leading\\_the\\_process\\_of\\_reculturing\\_Roles\\_and\\_actions\\_of\\_school\\_leaders](https://www.researchgate.net/publication/251407104_Leading_the_process_of_reculturing_Roles_and_actions_of_school_leaders)
- Guerrero, J. A. (2016). Percepciones de los estudiantes sobre el liderazgo ejercido por sus representantes estudiantiles en una escuela pública de alto rendimiento de Lima. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. San Miguel, Perú. Recuperado de <https://search.proquest.com/dissertations-theses/percepciones-de-los-estudiantes-sobre-el/docview/2434065247/se-2?accountid=37045>
- Ministerio de Educación Pública. (2015). *Fundamentación pedagógica de la transformación curricular*. San José, Costa Rica. Recuperado de <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/documentos/transf-curricular-v-academico-vf.pdf>
- Ministerio de Educación Pública. (2017). *Política Educativa “La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad”*. San José, Costa Rica. Recuperado de <https://www.drea.co.cr/educacion-religiosa/pol%C3%ADtica-educativa>

Project Management Institute. (2017). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Guía del PMBOK. Sexta Edición. ISBN: 978-1-62825-194-4

Quirós-Acuña, M y Alberto-Segura, M. (2020). El principio de formas de implicación y motivación del diseño universal para el aprendizaje con una mirada a la política curricular de Costa Rica. *Revista Educación*, 44 (2). DOI: <https://doi.org/10.15517/revedu.v44i2.40360>

Ramírez, M. del R., & Quesada, J. (2019). Repensando los indicadores educativos: la gestión educativa, curricular y de vinculación con la comunidad. *Innovaciones Educativas*, 21(30), 37-47. <https://doi.org/10.22458/ie.v21i30.2483>

Sánchez, A y González, R. (2017). Habilidades para la vida: Herramientas para el buen trato y la prevención de la violencia. *UNICEF Venezuela*. Recuperado de <https://www.unicef.org/venezuela/media/431/file/Habilidades%20para%20la%20vida.%20Herramientas%20para%20el%20>

Schnarch K, A. (2016). *Emprendimiento Exitoso*. Bogotá: ECOE EDICIONES.

Schnarch K, A. (2017). *Creatividad e Innovación*. Bogotá: Alfaomega.

Suárez-Álvarez, J., Pedrosa, I. y García-Cueto, E. (2013). Evidencias sobre la validez de contenido: avances teóricos y métodos para su estimación. *Acción Psicológica*, 10(2), 3-18. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=344033718006>

Urrutia, M., Barrios, S., Gutiérrez, M. y Mayorga, M. (2014). Métodos óptimos para determinar validez de contenido. *Educación Médica Superior*, 28(3), 547-558. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/ems/v28n3/ems14314.pdf>

## Apéndice G

### Estrategia metodológica de gestión del liderazgo estudiantil



## Contenido

|   |    |
|---|----|
| Apéndice G .....  | 1  |
| Estrategia metodológica de gestión del liderazgo estudiantil .....                      | 1  |
| Índice de tablas .....  | 3  |
| Índice de figuras .....   | 4  |
| Justificación .....   | 5  |
| Objetivos.....  | 6  |
| Fundamentación de la estrategia metodológica de gestión del liderazgo estudiantil ..... | 6  |
| Fundamentación teórica .....  | 6  |
| Fundamentación del currículo .....  | 9  |
| Fundamentación psicológica.....   | 9  |
| Fundamentación sociológica.....   | 9  |
| Fundamentación filosófica.....  | 9  |
| Fundamentación antropológica.....   | 10 |
| Perspectiva curricular asumida por la propuesta .....                                   | 10 |
| Concepto de currículo asumido por la propuesta.....                                     | 10 |
| Enfoque Curricular .....  | 10 |
| Modelo de Diseño Curricular Asumido.....  | 14 |
| Nivel de concreción .....   | 14 |
| Perfil de la población a la que se dirigen la propuesta y el proyecto.....              | 15 |
| Estructura de la propuesta.....   | 18 |
| FASE 1 Reconocimiento de liderazgo estudiantil.....                                     | 26 |
| FASE 2 Reconocimiento de habilidades para la vida.....                                  | 31 |
| Referencias .....   | 50 |

## Índice de tablas

|  |    |
|--|----|
| Tabla G1   |    |
| <i>Fundamentación teórica de la estrategia metodológica de gestión del liderazgo estudiantil</i> | 6  |
| Tabla G2   |    |
| <i>Rasgos de los estudiantes líderes en habilidades para la vida.</i>                            | 15 |
| Tabla G3   |    |
| <i>Estructura de una estrategia metodológica de gestión del liderazgo estudiantil</i>            | 18 |

## Índice de figuras

|  |    |
|--|----|
| <i>Figura G1.</i> Comparación de los términos de liderazgo estudiantil y habilidades para la vida. | 8  |
| <i>Figura G2.</i> Elementos del currículo desde el enfoque socioconstruccionista.                  | 13 |

## Justificación

Una estrategia metodológica de gestión del liderazgo estudiantil debe estar vinculada a realizar un cambio de paradigma con respecto al mejoramiento de la educación. Paradigma, para Chacón (2011) surge en tanto que se demuestra que una teoría es superior a las existentes, esta entonces es aceptada y produce una "revolución científica" (p. 144). Entendiéndolo entonces como un proceso de transformación del pensamiento.

Para Pérez (2021) "Cambiar de paradigma es innovar" (p.3). Siendo esto necesario en la práctica educativa para generar nuevos procesos de construcción de aprendizaje.

La siguiente estrategia tiene como propósito realizar un cambio con respecto al liderazgo estudiantil en la Escuela Cipreses a partir de las habilidades para la vida. Se encuentra dirigida a docentes del EIP (Equipo Implementador de la Propuesta) que puedan aplicarla a los estudiantes de quinto y sexto grado.

Las siguientes actividades sustentan la estrategia metodológica de gestión del liderazgo estudiantil llamada: LIDERA, "Hoy y para el futuro" que contiene los módulos educativos con cada uno de los respectivos talleres, es una herramienta que aporta en la construcción liderazgo en la niñez, a partir de habilidades para la vida. Es una estrategia de formación humana en liderazgo estudiantil para la Escuela Cipreses.

Todas las actividades se nutren desde el Modelo de Gestión Educativa Pedagógico, con el fin de fomentar espacios en los que las personas estudiantes sean protagonistas. Por lo que los centros educativos que apunten a dicho modelo realizarán cambios, y en este caso particular, en la Escuela Cipreses.

Ruíz y Chen (2021) plantean que lo pedagógico no solo debe ser el centro de todo proceso, sino, más bien, el medio para lograr el éxito, y que el acompañamiento a la persona docente por parte de la persona gestora es esencial en este modelo de gestión pedagógica.

La siguiente estrategia se encuentra desarrollada por medio de apartados como la justificación, los objetivos, su fundamentación, la fundamentación del currículo, la perspectiva curricular asumida, el desarrollo de la una estrategia metodológica de gestión del



liderazgo estudiantil con los módulos con sus respectivos talleres y las conclusiones de la misma.

### Objetivos

Para la estrategia se proponen los siguientes objetivos:

#### Objetivo general

Presentar una estrategia metodológica de gestión del liderazgo estudiantil para el potenciamiento de habilidades para la vida con enfoque de liderazgo por medio de módulos/talleres.

#### Objetivos específicos:

- Reconocer las habilidades para la vida relacionadas al liderazgo estudiantil.
- Identificar actividades acordes para el fomento de liderazgo estudiantil, a partir de habilidades para la vida.
- Determinar los módulos y talleres necesarios para el fomento de habilidades para la vida con enfoque de liderazgo estudiantil desde la aplicación en el contexto de la gestión educativa de la escuela.

### Fundamentación de la estrategia metodológica de gestión del liderazgo estudiantil

#### Fundamentación teórica

La fundamentación teórica se realizar a partir de la tabla G1.

#### Tabla G1

*Fundamentación teórica de la estrategia metodológica de gestión del liderazgo estudiantil*

| Concepto                     | Definición  | Autor              |
|------------------------------|---|--------------------|
| <b>Liderazgo estudiantil</b> | El líder estudiantil es aquel que influye positivamente a personas en su entorno educativo, se caracteriza por ser un | Arce (2009, p. 10) |



|                                       |  |   |
|---------------------------------------|--|---|
|                                       | motor de cambio, posee una gran cantidad de seguidores, logra hacer consenso en situaciones de dificultad, es partícipe de conciliaciones y negociaciones en su grupo; logra sin dificultades trabajar en equipo con otros compañeros y personas de la institución, es un motivador por excelencia y logra una efectiva comunicación con las personas que lo rodean.   |   |
| <b>Participación estudiantil</b>      | Todos los procesos de compartir las decisiones que afectan la vida propia y la vida de la comunidad en la que se vive (p. 74).   | Robert Hart (citado en Acosta y Dávila, 2019, p. 74). |
| <b>Rasgos de un líder estudiantil</b> | El líder estudiantil en la medida de su representatividad de un grupo no escapa de poseer un conjunto de rasgos y habilidades, que precisamente le permiten desempeñar su rol con éxito y que a su vez lo hacen depositario de la confianza de los seguidores.   | Guerrero (2016, p.38)                                 |
| <b>Modelo de Gestión Pedagógica</b>   | El MGP es un método orientado a estructurar los pasos o fases que se deben seguir para la innovación en los centros educativos. Presenta herramientas clave que permiten a una institución lograr los objetivos propuestos.  | Cerdas, Marín y Vargas (2008, p. 13).                 |
| <b>Habilidades para la vida</b>       | Una habilidad puede servir para varias situaciones psicosociales y, a su vez, una situación específica puede requerir el concurso de varias habilidades psicosociales. En tal sentido se afirma que las HpV son genéricas y versátiles pues éstas pueden aplicarse a diversos campos como la salud, la educación, el trabajo, la ciudadanía y en cualquier otro espacio que atañe a la promoción del desarrollo humano | Martínez (2014, p.68).                                |

Con respecto a la fundamentación de los temas de liderazgo estudiantil y las habilidades para la vida, se puede comparar ambos conceptos en la figura G1.





*Figura G1. Comparación de los términos de liderazgo estudiantil y habilidades para la vida*



## Fundamentación del currículo

Para fundamentar el currículo es necesario comprender la fundamentación psicológica, sociológica, filosófica y antropológica que posee desde una estrategia metodológica de gestión del liderazgo estudiantil.

### Fundamentación psicológica

Con respecto a lo psicológico se destaca la importancia en las habilidades que ayuden a la formación de un mejor ser humano y como estas colaboran en la proyección social del alumno dentro de la sociedad y su salud mental. Molina (2014) destaca que “la fundamentación psicológica permite planear objetivos seleccionar contenidos y secuenciarlos acordes a cada etapa del desarrollo y cada estilo de aprendizaje”. (p. 71). Por lo que es importante orientar y tener presente que para el diseño de los módulos y sus recursos didácticos es acorde a la edad de las personas estudiantes, partiendo del hecho de que, según la edad, existe también un desarrollo cognitivo probable, siendo considerado en el diseño.

### Fundamentación sociológica

Según lo que define Molina (2014), sobre fundamentación sociológica dice que “provee elementos que clarifican la dimensión social que poseen los estudiantes, como ciudadanos de una sociedad particular”. (p.73). Entendiendo esto, se puede determinar que los elementos que se desean fundamentar desde la sociedad son el aporte de las habilidades para la vida con un enfoque de liderazgo y como estas pueden desarrollar estudiantes con mejor preparación para su futuro en la sociedad.

### Fundamentación filosófica

Se visualiza formar estudiantes con habilidades para la vida con un enfoque de liderazgo que permitan la participación en la gestión educativa de la Escuela Cipreses. De esta forma se establecen relaciones interpersonales, que propicien la mejora de habilidades en su quehacer estudiantil y se obtenga el logro de objetivos, actividades y de resultados por alcanzar. Según lo expone Molina (2014) la fundamentación filosófica “de la axiología, sistematiza las aspiraciones en cuanto al tipo de ser humano y de sociedad que se espera alcanzar” (p.74).



## **Fundamentación antropológica**

Según Molina (2014, p.73), la fundamentación antropológica parte de “el aula vista como un encuentro de culturas confirma la importancia de que el docente tenga presente la carga cultural que tiene cada uno de sus alumnos”. La carga cultural que los estudiantes poseen puede manifestarse en habilidades para la vida, habilidades antropológicas de generación a generación y que en su mayoría son invisibilizadas por su poco desarrollo y nula construcción en las aulas. De forma que si se propician ambientes de aprendizaje y valores conformes a la institución se conciben espacios para el desarrollo de mejores seres humanos.

## **Perspectiva curricular asumida por la propuesta**

### **Concepto de currículo asumido por la propuesta**

El currículo según la estrategia se desarrolla a partir de la importancia y aplicación de las habilidades para la vida en estudiantes de quinto y sexto grado de la Escuela Cipreses. Para González (2018) “el currículo es la acción humana que estructura, de manera creativa, las acciones planificadas para formar un determinado tipo de ser humano mediante procesos educativos dirigidos al respecto” (p. 8). Estos procesos educativos se realizan en la estrategia a partir del enfoque de liderazgo.

A partir de lo anterior, se puede decir que el currículo para la Escuela Cipreses es la búsqueda de formación de seres humanos en principios y equidad. Por lo que la estrategia metodológica de gestión del liderazgo estudiantil asume una de las diferentes demandas que se necesitan para los ciudadanos del futuro, llamada el liderazgo estudiantil.

### **Enfoque Curricular**

El enfoque curricular que se asume para esta estrategia es el Socioconstruccionista, según Molina (2014, p.121)



Este enfoque enfatiza en la dimensión social del currículo, la interacción que se da entre los actores y entre estos y el entorno garantiza la aprehensión de la cultura cotidiana como contenido curricular básico en los procesos de enseñanza y aprendizaje. El acercamiento a esta dimensión social se enriquece mediante la consideración de los aprendizajes previos como herramienta fundamental en el proceso de construcción de conocimiento que realizan los alumnos, básicamente como un proceso de interacción social y de trabajo colaborativo.

Parte de los conocimientos previos de las personas estudiantes es profundizar en el entorno con su grupo de la misma edad, pero también con la comunidad educativa en general, esto por cuanto lo que se pretende es que los estudiantes tengan la capacidad de influenciar a otros poniendo en práctica habilidades que en conjunto repercuten en acciones de liderazgo.

Las actividades didácticas que se pretende desarrollar para los estudiantes toman en consideración estos principios Molina (2014, p.121)

- El docente es promotor y animador de los procesos sociales.
- Los conocimientos se construyen y no se transmiten.
- Los contenidos no se definen previamente en su totalidad.
- Se requiere una práctica reflexiva, no se admiten las decisiones como tales, sin cuestionarlas.
- El currículo se ubica en contextos y en situaciones pertinentes en relación con las prácticas sociales establecidas.
- El alumno es el sujeto del proceso curricular, en el cual se privilegia la dimensión social.

El enfoque Socioconstruccionista tiene estrecha relación con los planteamientos del desarrollo cognoscitivo de Piaget, para efectos de esta estrategia, se trabajará con estudiantes de sexto año en donde las edades oscilan entre los 11 y 12 años, según Piaget las personas con esta edad están transicionando entre la etapa de operaciones concretas hacia la etapa de operaciones formales. En la etapa de operaciones formales, la persona es capaz de resolver problemas abstractos de manera lógica y su pensamiento se hace más científico, además desarrolla interés por los temas sociales (Woolfok, 1999, p.30).



Por ende, relaciona la persona estudiante como sujeto transformador del aprendizaje y considera el desarrollo cognoscitivo para el planteamiento de la estrategia, a nivel antropológico y siempre desde el enfoque socioconstruccionista, el tipo de persona que se desea formar es aquel que partiendo de sus experiencias previas, incorpora y hace suyo el conocimiento, como una construcción individual y colectiva, que sea capaz de contribuir a la realización o transformación de la sociedad.

Molina (2014, p.127) destaca que

Esta transformación de la sociedad en el contexto de la propuesta, es en el inmediato de los pares de los estudiantes que son influenciados por el liderazgo de los otros, de forma positiva y proactiva, también podría llegar a extrapolarse a docentes, funcionarios del centro educativo y miembros de la comunidad.

Desde una dimensión sociológica el enfoque socioconstruccionista propone el uso de metodologías que se sustentan en procesos de socialización: trabajo colaborativo, análisis de problemas, investigación, entre otros (Molina, 2014, p.131), por lo tanto es fundamental que las personas estudiantes puedan tener espacios para fortalecer las habilidades pero con la posibilidad de resolver problemas reales de su contexto, en la comunidad en la que se desenvuelven y con las personas del entorno.

Las estrategias de aprendizaje deberán proponer relaciones entre el aula y la comunidad, en donde se promueva que la persona estudiante trabaje más allá del aula y de la institución.

A continuación, se presenta una la figura G2, con un resumen de los elementos más significativos del currículo en el que se basa esta estrategia:



|             |  |
|-------------|--|
| Objetivos   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover el desarrollo de habilidades para la vida para que los estudiantes sean capaces de ejercer liderazgo</li> </ul>  |
| Alumno      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contruye conocimiento y desarrolla habilidades para la vida que le permiten transforman la forma en que interactúa con el entorno</li> </ul>  |
| Docente     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimula, modela e incentiva a los estudiantes a desarrollar habilidades para la vida.</li> </ul>   |
| Contenidos  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Están planteados a partir del análisis de la realidad, en este caso, los conceptos asociados a la habilidades para la vida.</li> </ul>  |
| Metodología | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se caracterizan por el trabajo colaborativo, análisis y resolución de problemas reales asociados con el entorno, la comunidad.</li> </ul>   |
| Contexto    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se analiza desde el punto de vista del liderazgo y cómo este puede mejorarse o transformarse desde las prácticas que los estudiantes pueden ejercer mediante las habilidades para la vida.</li> </ul>         |
| Recursos    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los recursos son reales, se busca que estos permitan acercarse y comprender la realidad, para ello, se hace uso de problemáticas reales, que enfrentan los niños y niñas de la edad de sexto año .</li> </ul> |
| Evaluación  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La evaluación está presente durante todo el proceso, se compone de elementos de evaluación unidireccional, autoevaluación y evaluación colaborativa.</li> </ul>   |

*Figura G2:* Elementos del currículo desde el enfoque socioconstruccionista.

Nota: Construcción propia con base a Molina, 2014.



### **Modelo de Diseño Curricular Asumido**

El modelo de diseño curricular asumido en la estrategia es el modelo pedagógico social que, para Castillo, et al (2008, p. 126)

Busca posibilitar el incremento de la libertad y el logro de cambios en la sociedad. Interesa el carácter político de la educación. Se favorece el crecimiento personal de las y los estudiantes en su contexto familiar, escolar y comunitario, además, interesa la crítica a las estructuras que afectan la vida escolar. En este modelo, se propicia el desarrollo de habilidades de pensamiento crítico-reflexivo que permitan el cambio social.

Este modelo de diseño curricular determina el éxito estudiantil a partir de habilidades para la vida y busca favorecer al crecimiento personal de las personas estudiantes, dicho crecimiento se puede realizar a partir de su liderazgo.

### **Nivel de concreción**

La estrategia posee un nivel de concertación micro o de institución, como lo menciona Molina (2014) “la institución elabora un plan curricular de centro” (p.19) plan que desea intervenir a las personas estudiantes de quinto y sexto grado de la Escuela Cipreses, aun así, la estrategia puede beneficiar indirectamente a toda la comunidad educativa. Las habilidades para la vida seleccionadas son: Empatía y Toma de decisiones, para incentivar su liderazgo estudiantil y hacer que la estrategia sea viable.

A partir de esto Molina (2014) plantea con respecto al nivel de concreción curricular que es visibilizada como elemento normativo en una institución educativa que posibilita la práctica de la organización del centro y el establecimiento de reglas e instrucciones para la convivencia de las personas docentes y estudiantes.

Por medio de la propuesta actual se propicia un ambiente de reflexión y análisis para el estudiantado a partir de sus propias habilidades para el desarrollo de habilidades para la vida, con enfoque de liderazgo estudiantil, propiciado desde un modelo de gestión educativa pedagógico.



### Perfil de la población a la que se dirigen la propuesta y el proyecto

Las personas estudiantes de quinto y sexto grado serán capaces de ejercer liderazgo en el centro educativo a partir de sus habilidades, destrezas y capacidades acordes a su edad. Su perfil será descrito a partir de las siguientes características:

- Muestra evidencias de liderazgo a partir de sus habilidades para la vida.
- Presenta una actitud positiva en participación y colaboración con sus pares.
- Exhibe capacidad de planificación.
- Motiva a sus pares al respeto por la naturaleza y la protección del medio ambiente.
- Promueve un espacio ético, de transparencia y compañerismo entre sus iguales.
- Su inspiración es la justicia social, la paz, y la seguridad de su grupo.
- Participa siempre en el beneficio de la comunidad educativa.
- Interviene en espacios de respeto de la cultura e individualidad de los estudiantes y docentes del centro educativo.
- Posee un buen rendimiento académico y de conducta.
- Participa en actividades deportivas, culturales, científicas, académicas, comunales, entre otras.

A partir del anterior perfil se desprenden los siguientes rasgos de las personas que deseamos formar en la tabla G2.

Tabla G2

*Rasgos de los estudiantes líderes en habilidades para la vida.*

| Conceptuales   | Procedimentales   | Actitudinales   |
|--|---|---|
| Determinará la conceptualización de liderazgo estudiantil. | Investigará sobre liderazgo estudiantil en la escuela.  | Asumirá el liderazgo estudiantil como una herramienta para los futuros jóvenes. |
| Distinguirá cuando han líderes estudiantiles en su         | Debatirá sobre características de un líder estudiantil. | Valorará la importancia del liderazgo estudiantil en la Escuela Cipreses.       |



|   |   |  |
|---|---|--|
| experiencia como estudiantes.   |   |  |
| Describirá las funciones que llevan a cabo los líderes estudiantiles.                                 | Representará acciones que son parte del liderazgo estudiantil.  | Interiorizará sobre el liderazgo estudiantil.  |
| Analizará las actividades donde pueden llevar a cabo el liderazgo estudiantil en la Escuela Cipreses. | Formulará actividades que se puede llevar a cabo el liderazgo estudiantil en la Escuela Cipreses.               | Colaborará en actividades que puedan ser parte del liderazgo estudiantil en la Escuela Cipreses.                       |
| Explicará las habilidades para la vida que fomentan el liderazgo estudiantil.                         | Diferenciará las habilidades para la vida que fomentan el liderazgo estudiantil.                                | Valorará las habilidades para la vida presentes en su vida y que son parte del liderazgo estudiantil.                  |
| Reconocerá las habilidades para la vida presentes en su grupo de pares.                               | Elaborará actividades sobre las habilidades para la vida presentes en su grupo de pares.                        | Compartirá la experiencia de liderazgo estudiantil en su grupo de pares.   |
| Expresará las habilidades para la vida que poseen.  | Utilizará las habilidades para la vida que les pertenecen para desarrollar liderazgo estudiantil.               | Asumirá las habilidades para la vida que les pertenecen para desarrollar liderazgo estudiantil en la Escuela Cipreses. |
| Señalará las actividades que pueden desarrollar como líderes estudiantiles en la Escuela Cipreses.    | Proyectará actividades a futuro que les permitan desarrollar liderazgo estudiantil en la Escuela Cipreses.      | Disfrutará de las actividades que les permita poner en práctica el liderazgo estudiantil en la Escuela Cipreses.       |
| Relacionará como llegar a ser parte de la gestión educativa de la Escuela Cipreses.                   | Construirá planes con ayuda de sus profesores para verse parte de la gestión educativa por medio del liderazgo. | Mostrará liderazgo estudiantil al percibirse parte de la gestión educativa de la escuela.                              |



---

|   |   |  |
|---|---|--|
| Resolverá situaciones en la Escuela Cipreses por medio del liderazgo estudiantil. | Utilizará su propio liderazgo estudiantil en situaciones que se presenten en la Escuela Cipreses. | Participará por medio del liderazgo estudiantil y la aplicación de sus propias habilidades en la Escuela Cipreses. |
|---|---|--|

---



## Estructura de la propuesta

Tabla G3

*Estructura de una estrategia metodológica de gestión del liderazgo estudiantil.*

| Objetivo Específicos                                       | Contenidos            | Estrategia (Conjunto de actividades o proceso) | Actividades Específicas  | Herramientas recomendadas (recursos)  | Evaluación Específica (tipo de evaluación) | Duración    |
|--|-----------------------|--|--|---------------------------------------|--|-------------|
| <b>FASE 1 Reconocimiento de liderazgo estudiantil.</b>     |                       |  |  | <b>Módulo: Liderazgo estudiantil.</b> |  |             |
| Identificar la conceptualización de liderazgo estudiantil. | Liderazgo estudiantil | A. Conceptualización “Cine foro”               | a. “El club de los poetas muertos”. Por medio de la película se espera propiciar un espacio para que los estudiantes reflexionen sobre liderazgo estudiantil | Unidad A                              | Evaluación participante.                   | 4 lecciones |



|   |                                    |   |  |          |  |             |
|---|------------------------------------|---|--|----------|--|-------------|
|   |                                    |   | presente en la película.   |          |  |             |
| Determinar las funciones de los líderes estudiantiles | Líder estudiantil.                 | B. Líder estudiantil en la Escuela Cipreses. “Taller 1” | b. Se promoverá un espacio de reflexión y análisis sobre el papel determinantes del líder estudiantil, con el fin de que puedan identificar líderes estudiantiles en su historial escolar. | Unidad B |  | 4 lecciones |
| Discutir sobre las formas de participación de         | Funciones de un líder estudiantil. | C. Funciones de los líderes                             | c. El taller dos desarrollará dinámicas en las   | Unidad C |  | 4 lecciones |



|  |  |   |   |                 |  |                    |
|--|--|---|---|-----------------|--|--------------------|
| <p>los líderes estudiantiles en la Escuela Cipreses.</p>       |  | <p>estudiantiles.<br/>“Taller 2”</p>  | <p>cuales los estudiantes irán proponiendo las funciones que tienen los líderes estudiantiles.<br/>Entre las actividades se encuentran técnicas como la dramatización y el estudio de caso.</p> |                 |  |                    |
| <p>Reconocer líderes estudiantiles en la Escuela Cipreses.</p> | <p>Participación de los líderes estudiantiles.</p> | <p>D. Espacios de participación de los líderes estudiantiles en la Escuela Cipreses.<br/>“Mesa redonda”</p> | <p>d. Por medio de misma se la realiza para que los estudiantes propicien espacios para reflexionar sobre los lugares</p>   | <p>Unidad D</p> |  | <p>4 lecciones</p> |



|   |                          |                                  |   |   |   |             |
|---|--------------------------|----------------------------------|---|---|---|-------------|
|   |                          |                                  | donde pueden participar los líderes estudiantiles. A partir de dos mandos, los que están a favor y en contra del liderazgo estudiantil. |   |   |             |
| <b>FASE 2 Reconocimiento y práctica de habilidades para la vida con enfoque de liderazgo.</b> |                          |                                  |   | <b>Módulo: Habilidades para la vida con enfoque de liderazgo.</b> |   |             |
| Reconocer la conceptualización de las habilidades para la vida.                               | Habilidades para la vida | A. Conceptualización “Cine foro” | a. Cine foro de la película “Intensamente” en la cual se podrán determinar algunas  | Unidad A  | Evaluación participante por medio de un formulario final de Forms en cada sesión. | 4 lecciones |



|   |                        |   |  |          |  |             |
|---|------------------------|---|--|----------|--|-------------|
|   |                        |   | habilidades a partir de la inteligencia emocional.   |          |  |             |
| Distinguir las habilidades para la vida a nivel emocional | Habilidad de: empatía. | B. Desarrollando destrezas emocionales.<br>“Taller 1” | b. Se promoverá un espacio para que los estudiantes integren hábitos conscientes en desarrollar habilidades a nivel emocional, a partir de tips y ejercicios prácticos, por ejemplo: estudios de caso, diálogos socráticos, elaboración de | Unidad B |  | 4 lecciones |



|   |                                   |   |  |          |             |
|---|-----------------------------------|---|--|----------|-------------|
|   |                                   |   | historietas, entre otros.  |          |             |
| Distinguir las habilidades para la vida a nivel cognitivo | Habilidad de: toma de decisiones. | C. Desarrollando destrezas cognitivas. "Taller 2" | c. Se promoverá un espacio para que los estudiantes integren hábitos conscientes para desarrollar habilidades a nivel cognitivo, a partir de tips y ejercicios prácticos, por ejemplo: estudios de caso, diálogos socráticos, elaboración de | Unidad C | 4 lecciones |



|  |  |  |   |          |  |             |
|--|--|--|---|----------|--|-------------|
|  |  |  | historietas, entre otros.   |          |  |             |
| Mostrar liderazgo estudiantil al percibirse parte de la gestión educativa de la escuela. | Liderazgo estudiantil para influir la gestión educativa la Escuela Cipreses. | D. Jugando a ser líder, para resolver situaciones reales “Taller 3”. | d. Por medio de un taller lúdico, los estudiantes aplican las habilidades desarrolladas, en un juego que les permita sentirse parte de la gestión educativa para resolver situaciones reales. | Unidad D |  | 4 lecciones |



# FASE I RECONOCIMIENTO DE LIDERAZGO ESTUDIANTIL.



Módulo: Liderazgo estudiantil.



AUTORES  
ANA GABRIELA CASTRO FUENTES  
ROY LEANDRO SOLANO



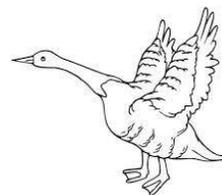
## FASE 1 Reconocimiento de liderazgo estudiantil

### Módulo 1: Liderazgo Estudiantil

**Tiempo estimado: 12 lecciones.**

#### UNIDAD A: Cine Foro: Conceptualización

1. Se observa el video: “Seamos Gansos”  
<https://www.youtube.com/watch?v=K5G8gRvx7nQ>
2. Se discute el video y cada una de las lecciones que los gansos dejan en el ser humano.
3. Se escriben tres lecciones de lo aprendido.
4. Las personas estudiantes participan del “Cine foro” “El club de los poetas muertos”.  
 Por medio de la película se espera propiciar un espacio para que los estudiantes reflexionen sobre liderazgo estudiantil presente en la película.
5. Plenaria.
6. Rúbrica de evaluación
7. Cierre.



#### UNIDAD B: Taller 1: Líder estudiantil en la Escuela Cipreses

1. Se realiza una lluvia de ideas sobre lo aprendido en la unidad anterior.
2. Realizan el juego “buscando liderazgo en mi pasado”.  
 Las personas estudiantes realizarán un escrito en donde recordarán los momentos en que su vida les ha tocado organizar un juego, organizar un paseo, organizar una fiesta en su casa o pijamada o alguna actividad escolar que han organizado.
3. Se leerán las creaciones y se discute ¿Cómo se sintieron? ¿Les gusta ser líderes? ¿Qué acción podrían cambiar de la actividad organizada?
4. Rúbrica de evaluación
5. Cierre.

#### UNIDAD C: Taller 2: Funciones de los líderes estudiantiles

1. Se juega el juego “encuentra el tesoro” para el mismo la persona docente escondió diferentes papelitos con acciones de líderes positivos y algunas acciones de líderes negativos. Los estudiantes se organizan en grupos y deben encontrar el mayor número de acciones positivas y comentarlas al resto de la clase.



2. Realizan una dramatización a partir de un juego de roles, en el cual los estudiantes recrean uno de los papeles de la actividad anterior en los grupos antes realizados.
3. Resuelven en grupos el siguiente estudio de caso:

### La gata Mafalda

Mafalda es una gata muy importante en el barrio, tiene algunas gatas seguidoras pues la admiran que tiene facilidad de palabra, le gusta organizar juegos y se lleva muy bien con todos. Un día le dijeron a Mafalda que Nieve una gata de sus amigas estaba enferma y que estaba por salir del hospital veterinario. Además, Mafalda escuchó que dos de sus amigas se pelearon en el techo del vecino.



- A. ¿Porque otras gatas del barrio admiran a Mafalda?

---



---



---

- B. ¿Qué debe hacer Mafalda con la noticia de Nieve?




---



---



---

- C. ¿Qué debe hacer Mafalda con la noticia de sus amigas peleonas?




---



---



---

4. Realizan una plenaria sobre la actividad.
5. Cierre.

### UNIDAD D: Taller 3: Espacios de participación de los líderes estudiantiles en la Escuela Cipreses

1. La persona docente organiza una “Mesa redonda” sobre los espacios en que las personas estudiantes pueden ejercer liderazgo en la escuela.



Se les da la oportunidad a los estudiantes de llevar sus propios temas o se reparten algunos de los siguientes temas, cada estudiante debe estudiarlo y dominarlo.

- Deportivas como el caso de los torneos de fútbol, campeonatos de baloncesto, campo traviesa, entre otros.
- Culturales como el Festival Estudiantil de las Artes, actividades culturales en las celebraciones de los actos cívicos, actividades culturales en intermedios en graduaciones, premiaciones tipo spelling bee o torneos, efemérides, festival navideño y otras.
- Académicas como es el caso de las efemérides, la Feria Científica, Olimpiadas de matemática, concursos de oratoria y deletreo.
- Políticas como son los partidos políticos y el gobierno estudiantil, además de las directivas de sección, el consejo estudiantil, entre otras.
- Religiosas como las actividades de semana santa, mes de la virgen, Virgen de los Ángeles, actividades de San Isidro Labrador, patrono de los agricultores, entre otras.
- Otras que se consideren pertinentes según la investigación realizada en el Ministerio de Educación Pública en comedores estudiantiles, recreos y otros.

2. Plenaria.

3. Rúbrica de evaluación de cierre de módulo.

Escriba una “X”, en la columna “Registro de cumplimiento” según cada pregunta y observaciones si desea ampliar la respuesta.



|   | Acciones para evaluar                             | Registro de cumplimiento |    |               | Observaciones |
|---|---|--------------------------|----|---------------|---------------|
|   |   | Si                       | No | Algunas veces |               |
| 1 | ¿Participaste activamente en las actividades?     |                          |    |               |               |
| 2 | ¿Volverías a participar de actividades como esta? |                          |    |               |               |
| 3 | ¿Le cambiarías algo a alguna de las actividades?  |                          |    |               |               |
| 4 | ¿Hubo algo que no te gustó?                       |                          |    |               |               |
| 5 | ¿Las actividades fueron interesantes?             |                          |    |               |               |

4. cierre.

Espacios para ejercer



Liderazgo en la  
Escuela Cipreses



# RECONOCIMIENTO Y PRÁCTICA DE HABILIDADES PARA LA VIDA CON ENFOQUE DE LIDERAZGO



Módulo: Habilidades para la vida con  
enfoque de liderazgo



AUTORES  
ANA GABRIELA CASTRO FUENTES  
ROY LEANDRO SOLANO



## FASE 2 Reconocimiento de habilidades para la vida

### Módulo 2: Habilidades para la vida

**Tiempo estimado: 12 lecciones.**

#### Unidad A: Cine Foro: Conceptualización.

1. Se realiza una lluvia de ideas sobre el tema de las habilidades para la vida. Se responden preguntas como: ¿Qué es una habilidad para la vida? ¿Para qué sirven?
2. Se realiza el cine foro de la película “Intensamente” de Disney en la cual se podrán determinar algunas habilidades a partir de la inteligencia emocional.
3. Realizan una plenaria sobre la actividad, pueden dibujar en cartulinas sobre lo aprendido en la película.
4. Despedida.



#### Unidad B: Desarrollando destrezas emocionales. “Taller 1” Yo en tus zapatos. “Habilidad Empatía”.

1. Se repasa la siguiente información:

Habilidades para la vida, es el marco de habilidades que se está utilizando para la propuesta del Trabajo Final de Graduación, es un marco flexible y aplicable en distintos ámbitos o contextos, por lo tanto se elige para efectos de este trabajo la empatía, como una habilidad necesaria para establecer saludables relaciones interpersonales con los demás, misma que es parte del marco mencionado.

Habilidades para la vida (HpV) es una iniciativa que ha sido impulsada por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como una estrategia para prevenir de la enfermedad y, posteriormente, para promover la salud, entendida ella en su sentido amplio de desarrollo vital –y no sólo biológico– del ser humano (Martínez, 2014, p.62).



En cuanto a la empatía, Stephen R. Covey, en su libro “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”, aborda el concepto de escuchar con empatía:

Cuando digo escuchar con empatía quiero decir escuchar con la intención de entender. Quiero decir buscar primero entender, comprender realmente. Se trata de un paradigma totalmente distinto. Escuchar con empatía entra en el marco de referencia de la otra persona. Implica ver las cosas a través de ese marco, ver el mundo como lo ve la persona, comprender su paradigma, comprender lo que siente. Empatía no es simpatía.

Por otra parte, Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF, 2017) define la empatía de la siguiente manera:

Que podamos sentir lo que le ocurre a otra persona significa que logremos comprender mejor las reacciones, emociones y opiniones ajenas, e ir más allá de las diferencias, lo que nos hace más respetuosos en las interacciones sociales.

Ser empáticos está referido a nuestra habilidad de “ponernos en el zapato de la otra persona” para comprenderla mejor y responder de forma solidaria, de acuerdo con las circunstancias.

La empatía es una capacidad innata para tender puentes hacia universos distintos al propio, para imaginar y sentir cómo es el mundo desde la perspectiva de la otra persona.

Empatía por tanto, es una habilidad poderosa para establecer relaciones de trabajo más amenas, y también para estrechar lazos de solidaridad y amor con las personas más allegadas, como familia y amigos(as).



## 2. Generación de ejemplos y no ejemplos

A continuación se presenta, tres ejemplos, y tres no ejemplos, en el ejercicio de tener empatía con los demás.



## 3. Promoción del ensayo verbal: Con el objetivo de visualizar e interiorizar el desarrollo de la habilidad a nivel cognitivo. Se presenta el análisis de dos videos.



Para efectos de este ejercicio se analiza el video “Mouse for Sale”, publicado por el canal Mickey Mouse en el enlace <https://www.youtube.com/watch?v=UB3nKCNUBB4> el 15 de abril de 2013.

Se selecciona el video al plantear un mensaje al respecto de cómo conectar con las demás personas, en este caso, se establece un lazo amable y genuino entre el niño y el ratón. Puede que, en algunos momentos de la vida, se piense que el motivo de una determinada situación, o que sólo tenemos una condición, pero cuando se establece empatía con los otros, se podrá determinar que lo que tenemos en común es mucho más poderoso que lo que puede generar una diferencia o distanciamiento.

Otro video que envía un mensaje es este, <https://www.youtube.com/watch?v=fXBXOaLcMZg>

Finalmente, la empatía es, lograr quitar la careta del miedo, la aceptación por los demás, mostrarse de forma más transparente y con una conducta tranquila y consciente establecer formas de comunicación más armoniosa.

Los videos cortos, son un recurso útil para el análisis y la representación de ideas y sentimientos, para abordar las habilidades.

### **Corrección de conceptos erróneos**

En relación con la empatía, se puede conscientemente entrenar el cerebro para implementar preguntas que propicien una mejor comunicación con los demás, por ejemplo, para establecer un diálogo socrático se pueden utilizar las siguientes preguntas (Coaching Factory, 2018):



|   |   |
|---|---|
| <p><b>¿Qué tal estás? ¿Cómo te hace sentir esto?</b></p>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demuestra una sincera preocupación por la otra persona.</li> <li>• Es importante escuchar con atención</li> </ul>              |
| <p><b>¿Qué te hace pensar así? ¿Cómo es que has llegado a esa conclusión?</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respetar y valorar a los demás.</li> <li>• Hay que suspender el juicio</li> </ul>  |
| <p><b>¿Qué es lo que quieres expresar?</b></p>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observar las emociones de las demás personas.</li> <li>• Observar la comunicación no verbal de la otra persona.</li> </ul>     |
| <p><b>¿Qué necesitas?</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esforzarse por comprender las necesidades reales de las demás personas, así como sus sentimientos y preocupaciones.</li> </ul> |
| <p><b>¿Cómo puedo ayudarte?</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca satisfacer las necesidades, intereses y deseos de la otra persona</li> </ul>   |
| <p><b>¿Cuál es tu experiencia en esto? ¿Cómo lo interpretas tú?</b></p>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demuestra sensibilidad y comprensión por otras culturas y creencias</li> </ul>   |

Nota: Elaboración propia con información de: <https://coachingfactory.es/6-preguntas-que-mejoran-tu-empatia/>

#### 4. Ensayos dirigidos

El ejercicio se llama, ¿Cómo me sentiría sí?

El paso 1, es ofrecer a una persona estudiante (A) que asuma un rol, este rol está determinado por condiciones que están descritas en una serie de tarjetas. La persona estudiante debe analizar cada tarjeta y tratar de asumir la forma en que la persona se sentiría si, tiene todas esas condiciones.

El paso 2, consiste en que otra persona estudiante (B) va a conversar con la persona estudiante (A), también se le ofrecen una serie de tarjetas, pero en este caso, son preguntas. Las preguntas están previamente diseñadas para propiciar conversaciones empáticas, respetuosas y asertivas. Cada tarjeta además de la pregunta, tiene un consejo al respecto de la empatía, por ejemplo: mirar a los ojos, parafrasear, prestar atención al lenguaje corporal del otro, entre otros.



La persona (B), sólo puede utilizar las preguntas que están dispuestas en las tarjetas, en el orden que se desee.

Cuando termina el ejercicio la persona (A) y (B), expresan cómo se sintieron en el ejercicio.

Una fase posterior a este ejercicio, podría ser, que la persona (B), ya no use tarjetas, pues de alguna manera, haber pasado varias veces por el ejercicio inicial, se esperaría que le permita entrenar el cerebro al respecto de la forma en que se puede asumir una actitud empática.

5. La evaluación del ejercicio, se haría en la fase posterior, que se mencionó anteriormente:

“Una fase posterior a este ejercicio, podría ser, que la persona (B), ya no use tarjetas, pues de alguna manera, haber pasado varias veces por el ejercicio inicial, se esperaría que le permita entrenar el cerebro al respecto de la forma en que se puede asumir una actitud empática.”

En donde, la persona que media la conversación y los ejercicios, evalúa y determina si las personas que ya no tienen preguntas guiadas, cumplen con los siguientes indicadores, que según UNICEF son “*Tips para poner en práctica una escucha activa:*”:

- Presta atención. Concentra toda tu atención en el hablante. Esto no solo te permitirá recordar la conversación, sino que también ayudará a tu oyente a sentirse más cómodo brindándole información más personal. Es más probable que profundicemos en una conversación si creemos que la otra persona nos está escuchando.
- Demuéstrale a la otra persona que estás listo para escuchar. Mantén una postura física que te haga lucir abierto y dispuesto a escuchar lo que la otra persona tenga que decir. Para ayudarte a recordar cómo luce un lenguaje corporal abierto.
- Haz contacto visual con el hablante. El contacto visual es una manera sencilla de indicarle a la otra persona que le estás prestando atención. En ocasiones, el contacto visual se siente incómodo, esto se volverá más sencillo con la práctica.
- Expresa tu atención mediante tu voz. En ocasiones, las conversaciones importantes ocurren por teléfono o en el auto, o en otros lugares en los que quizás no puedas mostrar que estás atento a través de tu lenguaje corporal.



- En este caso, puedes expresar que estás escuchando si pronuncias elementos mínimos que incentiven a la otra persona.
- Evita juzgar. Es recomendable adoptar una actitud abierta sin juicio previo. Sin valorar lo que se está escuchando, aceptando lo que se escucha tal como viene.
- Parafrasea. Reformula lo que la otra persona dice con tus propias palabras. Esto te permite chequear si has entendido bien al otro. (UNICEF, 2017)

#### 6. Retroalimentación y recomendaciones:

El ejercicio que se propone, debe ser mediado por una persona que tenga alto conocimiento al respecto de las habilidades para la vida, pero también, en relación con las relaciones interpersonales.

El ambiente donde se lleve a cabo el ejercicio debe ser un lugar tranquilo, que permita concentrarse y en donde las personas participantes se sientan cómodas.

Idealmente, el grupo no debe ser mayor a 15 personas.

Durante el tiempo de la actividad, varias parejas pueden estar realizando el ejercicio ¿Cómo me sentiría sí? Una vez que todas hayan pasado por las personas (A) o (B), pueden hacer una puesta en común y compartir reflexiones y hallazgos.

### **Unidad C: Desarrollando destrezas cognitivas: “Taller 2” Manos a la obra.**

#### **“Habilidad toma de decisiones”**

1. Se repasa la siguiente información del módulo:

Generación de ejemplos y no ejemplos:

La toma de decisiones es una habilidad que podemos usar en muchos contextos entre los cuales tenemos algunos ejemplos positivos como los siguientes:





### Familia

En una decisión como la organización de deberes y responsabilidades de los miembros.



### Trabajo

Al tener que decidir en abrirle una adecuación no significativa a un estudiante que no logra comprender la materia.



### Amigos

Al visitar amigos que hace muchos años no vemos, que por motivos de trabajo o distancia, no los tenemos cerca y hacen falta.

Además, tenemos otros no ejemplos o negativos como los siguientes:



### Familia

Por ejemplo, cuando dejamos que algunos miembros de nuestra familia decidan sobre nosotros, limitando que no podamos tomar nuestras propias decisiones.



### Trabajo

Cuando el trabajo absorbe nuestra salud mental, nos estresamos y explotamos fácilmente con enojo y frustración.



### Amigos o no

Al disilusionarnos de personas que creíamos que eran nuestras amistades y seguimos ofreciendo amistad a una persona tóxica.



2. Leer y analizar los siguientes estudios de caso:

A la hora de tomar decisiones se debe estar seguro con la opción a elegir en cualquier tema que se escoja. Para analizar algunos casos, se debe realizar tres historietas a partir de la herramienta Pixton a continuación:

A.



Este primer caso se nos proporciona un ambiente bastante duro para una adolescente que nació en otro cuerpo. Para algunas familias una situación como la anterior es difícil, por cuestiones culturales y hasta religiosas que hacen que sus hijos crezcan con estereotipos idealizados e incorrectos, los cuales hacen un daño en la identidad de las personas. Este caso muestra que Jean tomó una decisión y corrió con todas las consecuencias de sus actos. Por dicha su padre acepta su condición y la acepta tal cual es. Pero esto no es lo que sucede en todos los casos, algunos adolescentes trans salen de sus familias a la calle por el rechazo, condenándose a mundo de prostitución. Como sociedad se les debe mucho a estas personas que toman la decisión de ser quien en realidad son.



B.



El caso de Lorna permite tomar las decisiones acertadas en el trabajo, un viernes la jefa decide sugerirle a Lorna quedarse trabajando hasta tarde, después de su jornada de trabajo. Pero ella tenía planes, planes que no se podían romper, planes personales que como lo menciona, están primero que el trabajo. A la jefa le agrado la actitud de Lorna por poner su vida personal antes que el trabajo, pero es una decisión arriesgada, otra jefa autoritaria la despediría por no elegir el trabajo. Es de aplaudir la actitud que conlleve una salud mental adecuada en el trabajo, indudablemente tomar estas decisiones nos hacen mejores personas.

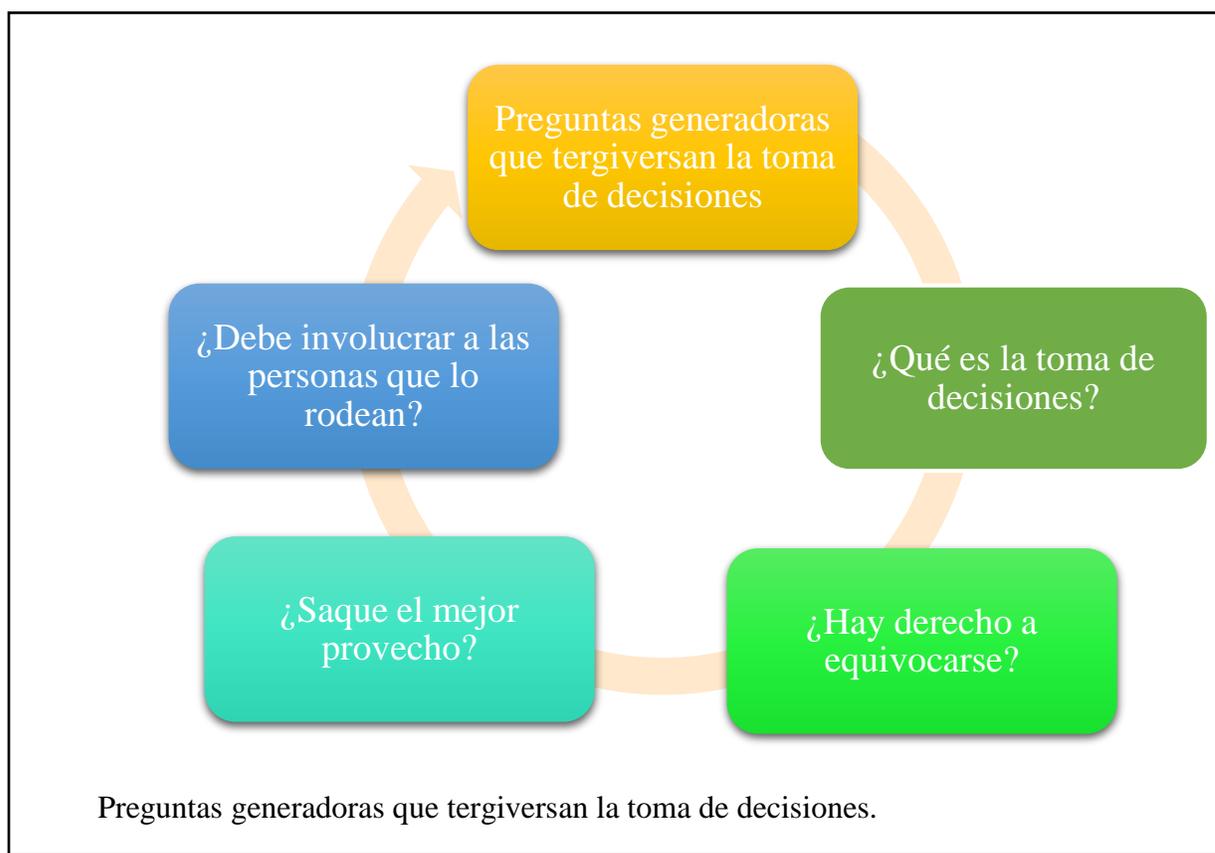
C.



En la vida de pareja en ocasiones se debe aplicar la habilidad de la toma de decisiones constantemente. Para Carolina, el hecho de no ir al colegio ya era una decisión alocada, pero su novio Helmer le ofrece drogarse, ya es demasiado. Existen personas que se dejan influenciar fácilmente por otras, perdiendo su esencia. Contaminando su ser al estar con una persona tóxica, que no genera sino más bien desgasta. Ojalá el caso de Carolina sea de gran aprendizaje por tomar una dura decisión, ese día se alejó para siempre de la persona que amaba. Pero en la vida existen riesgos positivos y negativos. Por supuesto fue la mejor decisión con respecto a sus metas y futuro visualizado.

Corrección de conceptos erróneos:

Es necesario comprender que cualquier habilidad posee conceptos que la tergiversan, esos conceptos nos hacen creer que estamos logrando tomar decisiones de forma acertada. Pero no lo es, por eso es fundamental conocerlos. Una forma de conocerlos es por medio de las preguntas generadoras, como se presenta en la siguiente figura.



En la figura anterior, la primera pregunta que logra tergiversar la toma de decisiones es ¿qué es? ya que se confunde su concepto y no se logra entender la esencia de la habilidad para la mejora de nuestro bienestar o de un proyecto.

La segunda confusión que se puede dar en el camino es ¿Hay derecho a equivocarse? Siendo una respuesta rotunda, claro es un derecho constante en la vida. Al tomar decisiones en ocasiones no se logra tomar la opción correcta, acá es donde se debe evaluar ¿qué se hizo? y ¿cómo lograr solucionar el problema?

La tercera es sacar provecho, no es algo escrito en piedra, puede que con una elección de la toma de decisiones se pueda sacar el mejor provecho o puede que no, puede pasar que en el camino no se logre aprender de las decisiones mal tomadas.

Por último, no se debe involucrar a las demás personas en la toma de decisiones propias, pero si lograr contemplar el impacto las decisiones que influyen en esas personas. En el caso de que sean decisiones con respecto a un proyecto y no a la vida, si se debe involucrar al equipo de trabajo, pero si es en la vida personal, por supuesto que debemos responsabilizarnos de nuestras decisiones de forma individual.

Promoción de la adquisición y desempeño. Ensayos dirigidos (actividades más lúdicas):

### 3. Realice la actividad 1

Como parte de la promoción de la habilidad, se creó una herramienta llamada (HTDH-01) Herramienta para la Toma de Decisiones, formulario creado en Microsoft Forms por elaboración propia con información editada de Martínez (2014). Dicho formulario fue descargado en el presente formulario para presentarla un recurso accesible y personal para la toma de decisiones a partir de un problema o circunstancia que amerite tomar decisiones.

#### **(HTDH-01) Herramienta para la toma de decisiones como habilidad**

La siguiente herramienta proporciona ayuda para la toma de decisiones en la vida personal. Se basa en tener un problema y visualizar las posibles soluciones para una toma de decisiones correcta.

- \* Obligatorio
- \* Escriba su nombre.



1. Describa el problema que desea solucionar defina claramente los objetivos que desea alcanzar para tener más claro qué decisiones van a ayudarnos. \*

2. Análisis del problema o la decisión a tomar: Una vez definido el problema al que nos enfrentamos hemos de recopilar la información necesaria para analizarlo de la forma más objetiva y completa posible. Para ello debemos ser objetivos al plantear las situaciones, sin opiniones ni juicios de valor, sino únicamente las circunstancias de la forma más objetiva posible. Haga una lista de 5 posibles opciones y enlístelas de A-E. \*

3. Califique la opción A, donde la primera estrella es innecesaria y la quinta muy necesaria \*



4. Califique la opción B, donde la primera estrella es innecesaria y la quinta muy necesaria \*



5. Califique la opción C, donde la primera estrella es innecesaria y la quinta muy necesaria \*



6. Califique la opción D, donde la primera estrella es innecesaria y la quinta muy necesaria \*



7. Califique la opción E, donde la primera estrella es innecesaria y la quinta muy necesaria \*



8. Reflexione sobre las soluciones que obtuvieron más de 3 estrellas y describa alternativas para solucionar el problema. \*

9. Seleccione la opción más viable, en la cual debe asumir los errores y verlo como una alternativa para mejorar. \*

10. Llego el momento de pasar a la acción, realícela y evalúe las consecuencias de su éxito de la decisión adoptada. Muchos éxitos. \*

Realice la Actividad 2.

### **(HCTDP-01) Herramienta cómic para la toma de decisiones en Pixton.com**

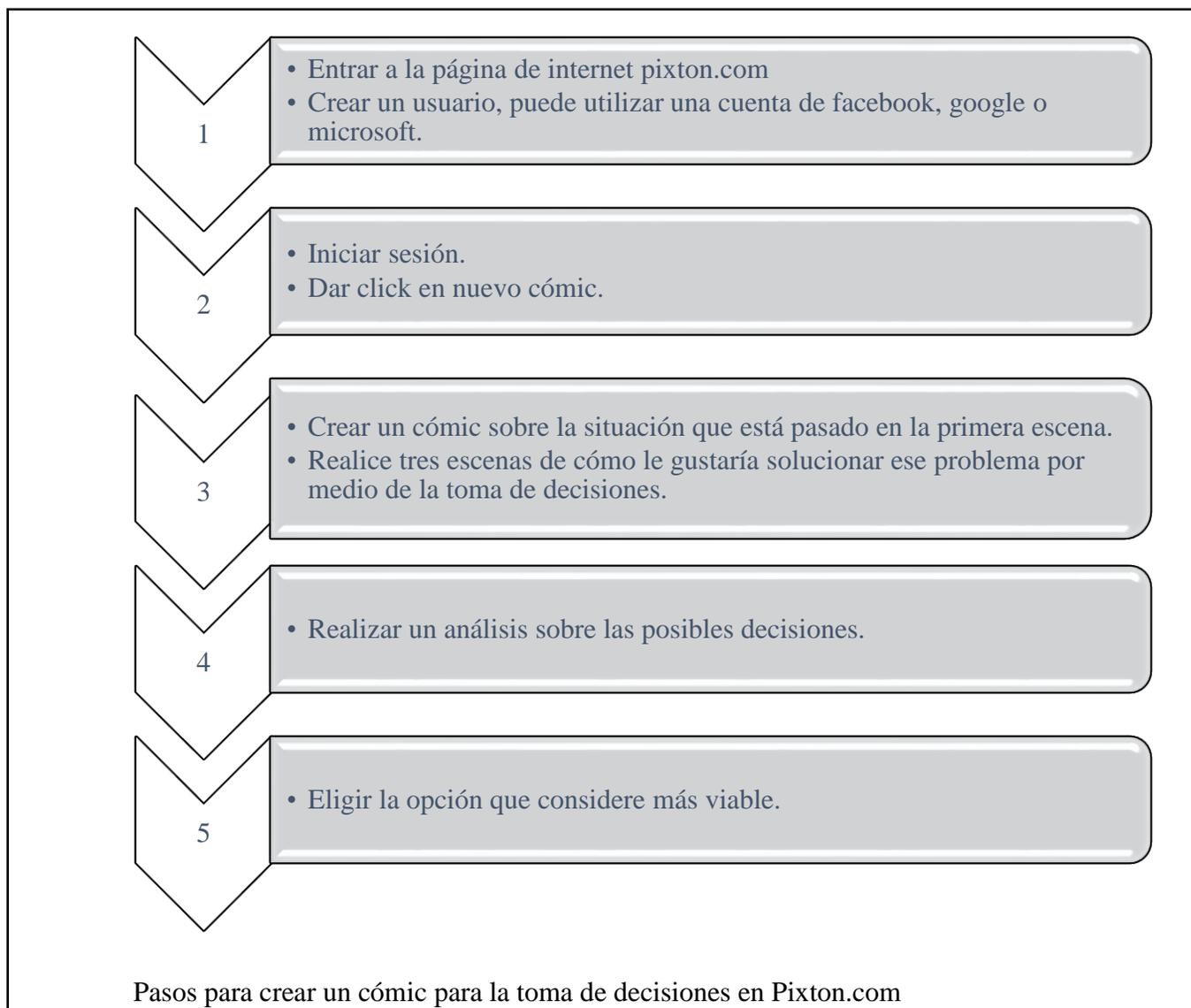
En la siguiente actividad se promueve que la persona que tenga que tomar una decisión realice una historieta en la aplicación de Pixton.



Página web de Pixton. Nota: Tomada de <https://www.pixton.com>



Para eso debe seguir los siguientes pasos:



Por medio de ambas actividades la persona que tenga que tomar decisiones puede tener de forma más amplia y creativa las opciones que tiene y compararlas como lo mencionó Saaty (2014), alcanzar el éxito como lo mencionó Begaso, et al (2019) y asumiendo las consecuencias de nuestra decisión como le dijo (Betancourt, 2006).

4. Todo proceso necesita ser evaluado, por lo que evaluar las actividades planteadas es sumamente provecho. Una forma de evaluarlas es por medio del llenado de la escala de desempeño de estrellas: 1 estrella: significa urge mejorar, 2 estrellas: es bueno, pero no cumple la habilidad y 3 estrellas: excelente recurso.



*Instrumento de evaluación: Escala de desempeño de estrellas.*

| <b>Componentes evaluativos</b>   | <b>Actividad 1</b><br>(HTDH-01) Herramienta para la toma de decisiones como habilidad | <b>Actividad 2</b><br>(HCTDP-01) Herramienta para la toma de decisiones en Pixton.com |
|--|---|---|
| <b>Logra analizar las opciones.</b>  | ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆   | ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆   |
| <b>Fomenta la creatividad en la toma decisiones.</b>   | ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆   | ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆   |
| <b>Promueve una autoevaluación sobre las decisiones.</b>                                     | ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆   | ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆   |
| <b>Propicia la solución de problemas por medio de la habilidad de la toma de decisiones.</b> | ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆   | ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆   |

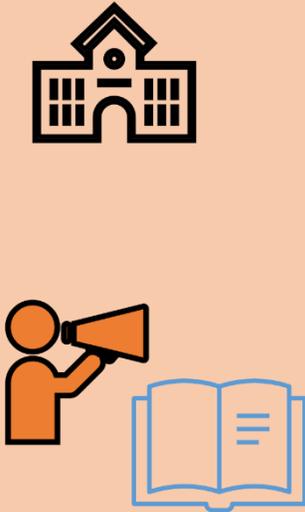
**Unidad D: Desarrollando destrezas aprendidas: “Taller 3” Jugando a ser líder, para resolver situaciones reales.**

1. Realizan una actividad rompehielos “Me llamo tal y una de mis habilidades es: \_\_\_\_\_”. Con esta actividad se espera que los estudiantes, ya se hayan apropiado de las habilidades para la vida y conozcan las propias.
2. Realizan la actividad líder o seguidor. Se entrega un papel a cada uno de los estudiantes y uno de todos es líder. Deben adivinar quién es el líder, por medio de charadas o mímica. La actividad se puede repetir de nuevo.



3. Los estudiantes escriben una carta a su líder interior. Se les expone la situación de que estarán en una isla desierta y que solamente pueden llevar tres cosas, deben ilustrar lo escogido en la carta. Se hace una plenaria sobre la actividad.
4. Por último, realizan el juego “soy líder” se organizan en seis grupos y se les entregan una de las siguientes situaciones, deben realizar un juego de roles con ellas, escoger un líder o lideresa y dramatizar lo que harían con cada caso.

### Actividades

|   |   |  |
|---|---|--|
| 1   | 2   | 3  |
| Líder o lideresa: _____   | Líder o lideresa: _____   | Líder o lideresa: _____  |
| Equipo:   | Equipo:   | Equipo:  |
| La directora les solicita a los estudiantes organizar el día del deporte.           | Las personas estudiantes de la escuela realizan una campaña de reciclaje y reforestación en la escuela o comunidad. | Realizan un acto cívico en la escuela.   |
|  |                                  |  |
| 4   | 5   | 6  |
| Líder o lideresa: _____   | Líder o lideresa: _____   | Líder o lideresa: _____  |
| Equipo:   | Equipo:   | Equipo:  |





5. Realizan una plenaria sobre la actividad.
6. Rúbrica de evaluación de cierre de módulo.

Escriba una “X”, en la columna “Registro de cumplimiento” según cada pregunta y observaciones si desea ampliar la respuesta.

*Evaluación del módulo.*

|   | Acciones para evaluar                             | Registro de cumplimiento |    |               | Observaciones |
|---|---|--------------------------|----|---------------|---------------|
|   |   | Si                       | No | Algunas veces |               |
| 1 | ¿Participaste activamente en las actividades?     |                          |    |               |               |
| 2 | ¿Volverías a participar de actividades como esta? |                          |    |               |               |



---

3 ¿Le cambiarías algo a alguna de las actividades?

---

4 ¿Hubo algo que no te gustó?

---

5 ¿Las actividades fueron interesantes?

---

7. Cierre.



Fin



## Referencias

- Acosta-Bravo, S. M. y Dávila-Gómez, Y. P. (2019). Participación estudiantil y convivencia escolar: un reto para las instituciones educativas. Recuperado de: <http://repository.pedagogica.edu.co/handle/20.500.12209/11400>
- Arce, J. (2009). Desarrollando líderes estudiantiles del sistema educativo a partir de una experiencia de aula guiada por el docente, en el nivel de undécimo año en el Liceo de Heredia. (Tesis de maestría inédita). Universidad Nacional, Heredia. Costa Rica.
- Begazo, A. E. M., Sotelo, W. S. F., Tuesta, J. A. A., & de los Santos, Pedro Juan Antón. (2019). Tecnologías educativas, habilidades sociales y la toma de decisiones en estudiantes universitarios. *Propósitos y Representaciones*, 7(2), 440-447. doi: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n2.305>
- Betancourt, J.R. (28 de noviembre de 2006). Toma de decisiones: Obtener el éxito. [Blog]. Recuperado de <https://degerencia.com/articulo/toma-de-decisiones-obtener-el-exito/>
- Castillo Cedeño, I., Flores Davis, L., Jiménez Corrales, R., & Perearnau Torras, M. (2008). Una reflexión necesaria: posibilidad de la construcción de un modelo pedagógico en la educación superior. *Revista Electrónica Educare*, 12(1), 123-134. <https://doi.org/10.15359/ree.12-1.9>
- Cerdas Montano, V., Marín Calderón, A., y Vargas Jiménez, I. (2008). Modelos de gestión pedagógica, en zonas de atención prioritaria: análisis de una experiencia. *Revista Electrónica Educare*, 12(2), 9-29. <https://doi.org/10.15359/ree.12-2.1>
- Chacón, A. (2011). Liderazgo y educación: hacia una gestión educativa de calidad. *Gestión de la Educación*, 1(2), pp.144-165. Recuperado de: [https://scholar.google.it/scholar?q=Liderazgo+y+educaci%C3%B3n:+hacia+una+gesti%C3%B3n+educativa+de+calidad&hl=es&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholart](https://scholar.google.it/scholar?q=Liderazgo+y+educaci%C3%B3n:+hacia+una+gesti%C3%B3n+educativa+de+calidad&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart)
- Coaching Factory. (9 de febrero de 2018). 6 preguntas que mejoran tu empatía. Obtenido de <https://coachingfactory.es/6-preguntas-que-mejoran-tu-empatia/>



Fundación EDEX. (2021). Habilidades para la vida. Recuperado de <https://www.habilidadesparalavida.net/habilidades.php>

González García, V. (2018). La coherencia curricular en la Educación Superior: algunas reflexiones. Revista Educación, 42(2):1-17 Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/28515>.

Guerrero, J. A. (2016). Percepciones de los estudiantes sobre el liderazgo ejercido por sus representantes estudiantiles en una escuela pública de alto rendimiento de Lima. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. San Miguel, Perú. Recuperado de <https://search.proquest.com/dissertations-theses/percepciones-de-los-estudiantes-sobre-el/docview/2434065247/se-2?accountid=37045>

Martínez, V. (2014). Habilidades para la vida: una propuesta de formación humana. Itinerario Educativo: revista de la Facultad de Educación, 28(63): 61-83. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6280206>

Molina, Z. (2014). Fundamentos del Currículo. San José, Costa Rica: EUNED.

Pérez, L. (marzo, 2021). “Reflexiones acerca de algunos conceptos clave de los nuevos paradigmas educativos a la luz de los escenarios emergentes de la educación mediada por la tecnología”. SIGNOS EAD.

Saaty, T. L. (2014). Toma de decisiones para líderes. Pittsburgh, Estados Unidos: RWS publications.

UNICEF. (mayo de 2017). UNICEF para cada infancia. Obtenido de <https://www.unicef.org/venezuela/informes/habilidades-para-la-vida-herramientas-para-el-buentrato-y-la-prevenci%C3%B3n-de-la-violencia>



**Apéndice H**

**Plan de Comunicación**



## Contenido

|  |    |
|--|----|
| Apéndice H .....                         | 1  |
| Plan de Comunicación .....               | 1  |
| Índice de tablas .....                   | 3  |
| Justificación .....                      | 4  |
| Objetivos.....                           | 5  |
| Análisis del Público Meta.....           | 6  |
| Definición del público meta .....        | 7  |
| Mensaje: ¿Qué voy a comunicar?.....      | 7  |
| Definición del mensaje a comunicar ..... | 9  |
| Plan de Acción y Cronograma.....         | 9  |
| Plan de costos .....                     | 10 |
| Evaluación .....                         | 11 |
| Referencias .....                        | 12 |

**Índice de tablas**

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| Tabla H1                         |    |
| <i>Análisis del Público Meta</i> | 6  |
| Tabla H2                         |    |
| <i>Análisis del Mensaje</i>      | 8  |
| Tabla H3                         |    |
| <i>Cronograma</i>                | 10 |
| Tabla H4                         |    |
| <i>Plan de Costos</i>            | 11 |

## Justificación

Una estrategia de comunicación debe ser una herramienta factible, comprensiva y de fácil acceso. Según Garrido (s.f) una estrategia de comunicación debe estar centrada en el receptor, debe tener coherencia en las decisiones sobre la búsqueda de la comunicación, tener definido los objetivos, responsabilidades y plazos, normar acciones, buscar innovación y optimizar los recursos. De esta manera Garrido justifica el accionar en un plan de comunicación.

La importancia de planificar, orientar y ejecutar una estrategia de comunicación de un proyecto de liderazgo estudiantil radica en que se encuentra dirigida a diversos actores como los estudiantes, docentes y personal administrativo de la Escuela Cipreses. De forma que dicha estrategia debe estar encauzada para su futura validación según cada población a la que se encuentra dirigida.

Para obtener una comunicación estratégica efectiva con cada uno de los miembros de la población a la que se encuentra dirigida el proyecto se debe tener como lo dice Galindo (2011, p. 20) el “uso de herramientas simbólicas, mensajes y lenguajes, para buscar y obtener algo de los demás. Esa es la imagen básica de la Comunicación Estratégica de hoy y de ayer”.

La forma en que se le presente el trabajo a cada uno de los actores mencionados debe presentar elementos de diseño innovador, sencillez en el discurso para una comunicación adecuada, así como elementos que logren validar el proyecto, como lo son una propuesta interesante, creativa y convincente.

Ahora bien, específicamente al respecto del proyecto que se va a desarrollar, es importante anotar que, en promedio el estadio nacional de Costa Rica, completamente lleno de personas, fue excluido del sistema educativo en el curso lectivo 2021, esto representa más de 23000 personas de una matrícula total de un millón de estudiantes. La mayoría de esta deserción tiene efectos negativos en el aprendizaje de niños, niñas y jóvenes, pero además genera escenarios de pobreza, explotación sexual o laboral, violencia, hurtos, consumo y venta de drogas.

Es por lo anterior que este plan de comunicación se enfoca en presentar el proyecto “LIDERA, hoy y para el futuro”, el cual promueve el desarrollo de habilidades para la vida con

un enfoque de liderazgo en los estudiantes de quinto y sexto grado de la escuela Cipreses de Oreamuno de Cartago, mediante una propuesta de talleres innovadores.

Estos talleres ofrecen herramientas a los estudiantes con el fin de que sean capaces de resolver problemas reales y cercanos que impacten el entorno en el que se desenvuelven formando líderes y lideresas, porque como bien lo dice Arce, “El líder estudiantil es aquel que influye positivamente a personas en su entorno educativo, se caracteriza por ser un motor de cambio, Arce (2009, p. 10).

La metodología propuesta contempla elementos de diseño innovador, sencillez y creatividad, busca evitar la deserción de los estudiantes, mediante talleres innovadores que contemplen estilos y ritmos de aprendizaje, como resolución de conflictos, empatía, inteligencia emocional, comunicación asertiva, entre otros.

Estos elementos consolidan los futuros líderes de la comunidad *Estudiantil en el centro educativo Cipreses de Oreamuno, Cartago*.

Para lograr una efectiva implementación, se define los siguientes objetivos:

## **Objetivos**

### General

Promover el proyecto LIDERA, “hoy y para el futuro”, que busca desarrollar habilidades para la vida con un enfoque de liderazgo en los estudiantes de quinto y sexto grado de la escuela Cipreses de Oreamuno de Cartago, mediante una propuesta de talleres innovadores, organizada en módulos.

### Específicos

- Divulgar la propuesta LIDERA, “hoy y para el futuro”, mediante el uso de diferentes canales de comunicación y recursos, para incentivar la participación de las personas estudiantes.

- Diseñar una estrategia de comunicación, por medio de un plan de acción para orientar la implementación de las actividades.
- Definir un cronograma de implementación por medio de una definición de fechas y actividades.
- Detallar estrategias de validación de la propuesta de comunicación.

### Análisis del Público Meta

A continuación se presenta una tabla resumen, con el análisis contextual y social de las personas estudiantes beneficiarias.

Tabla H1

#### *Análisis del Público Meta*

| Lugar donde se reúne esta población  | ¿Qué hacen en su tiempo libre?  | ¿Qué habilidades poseen?   | ¿Cuál es su conducta cotidiana?  | ¿Qué habilidad desean conocer y emprender?   |
|--|---|--|--|--|
| Las personas estudiantes beneficiarias de los talleres, son del distrito de Cipreses Oreamuno de Cartago. El lugar que frecuentan es la Escuela. | Entre los principales pasatiempos se encuentran los videojuegos, actividades deportivas como fútbol, ciclismo y juegos de mesa. | Algunos estudiantes muestran habilidades para cantar, bailar, participar de actividades como actos cívicos. Otros son líderes en sus grupos y otros se | En general los estudiantes muestran buena conducta, sin embargo, como en todo centro educativo, algunos se debe hacer un acompañamiento diferente por su comportamiento. | Las habilidades que se desea trabajar son: Empatía, comunicación asertiva, relaciones interpersonales, manejo de problemas y conflictos, toma de decisiones, manejo de estrés, |

---

|                 |               |   |
|-----------------|---------------|---|
| destacan por su | emociones     | y |
| excelencia      | sentimientos. |   |
| académica.      |               |   |

---

### **Definición del público meta**

El público meta se caracteriza por ser estudiantes de quinto y sexto año de primaria, con edades que oscilan entre 10 y 12 años. Asisten a la Escuela Cipreses de Oreamuno de Cartago, la mayoría son de esta zona, que es principalmente agropecuaria, por lo tanto los estudiantes están expuestos a paisajes naturales propios de la ruralidad de la zona norte de Cartago.

Los talleres beneficiarán aproximadamente a 100 personas estudiantes.

### **Mensaje: ¿Qué voy a comunicar?**

En la tabla H2 se describe los objetivos, los mensajes que se desea comunicar, así como las herramientas, medios a utilizar y el nivel complejidad.

Tabla H2

*Análisis del Mensaje*

| Objetivo / ¿Para qué?   | Mensaje ¿Qué comunica?   | Medios y Herramientas   | Descripción, ¿Cómo lo voy a hacer?  |
|---|--|---|---|
| Divulgar la propuesta LIDERA, “hoy y para el futuro”, mediante el uso de diferentes canales de comunicación y recursos, para incentivar la participación de las personas estudiantes. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La empatía es una habilidad para la vida, pero estrechamente relacionada con la capacidad de liderar e influenciar a otros.</li> <li>• Trabajar juntos es la forma de resolver problemas difíciles y complejos.</li> <li>• Los problemas reales son resueltos por líderes capaces.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión con padres, madres y encargados legales.</li> <li>• Envío de infografías para los estudiantes, a través de la familia</li> <li>• Divulgación de micro-videos por redes sociales, tik-tok.</li> <li>• Invitación presencial por las aulas, se distribuye signos externos, con el logo y slogan</li> <li>• Implementación de talleres</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividad presencial de enganche para la familia</li> <li>• Construcción de infografías, con diseño acorde a la edad de las personas estudiantes.</li> <li>• Construcción de vídeos en una cuenta Tik-tok para el proyecto.</li> <li>• Contratación de signos externos.</li> </ul> |

### **Definición del mensaje a comunicar**

Las habilidades para la vida permiten a los niños y niñas, el desarrollo de destrezas y capacidades necesarias para convertirse en un ser humano íntegro y preparado para la vida.

Las personas estudiantes de edades tempranas que se formen en dichas habilidades pueden ser grandes líderes en el futuro.

Consecuentemente, interesa trabajar retos lúdicos, ejercicios y desafíos en donde los estudiantes se divierten pero se ven motivados a tener empatía, resolver problemas, aplicar habilidades interpersonales, comunicación asertiva, manejo de estrés, conflictos y emociones.

El mensaje a comunicar es, que desarrollando habilidades para la vida, se puede estar mejor preparado para tomar decisiones y ejercer influencia con sus pares, en resumen liderazgo estudiantil, esto es LIDERA, hoy y para el futuro.

El liderazgo estudiantil permite que, los estudiantes puedan, desarrollar resiliencia ante los problemas, tolerancia a la frustración y por lo tanto disminuir la deserción escolar.

### **Plan de Acción y Cronograma**

El Plan de Acción y Cronograma es la definición ordenada de actividades y duración en un plazo determinado de tiempo.

Dicho plan es importante porque permite la planificación detallada de lo que se desea hacer, a partir de los objetivos planteados.

Tabla H3

*Cronograma*

| Actividad  | Mes 1    |          |          |          |          | Mes 2    |          |          | Mes 3    |           |           |  |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|--|
|  | Semana 1 | Semana 2 | Semana 3 | Semana 4 | Semana 5 | Semana 5 | Semana 7 | Semana 8 | Semana 9 | Semana 10 | Semana 11 |  |
| Actividad de enganche para la familia  | 2 horas  |          |          |          |          |          |          |          |          |           |           |  |
| Envío de infografías para los estudiantes, a través de la familia                        | 5 días   |          |          |          |          |          |          |          |          |           |           |  |
| Divulgación de micro-videos por redes sociales, tik-tok                                  | 5 días   |          |          |          |          |          |          |          |          |           |           |  |
| Invitación presencial por las aulas, se distribuye signos externos, con el logo y slogan | 8 horas  |          |          |          |          |          |          |          |          |           |           |  |
| Implementación de talleres   |          |          |          |          |          | 2 horas   | 2 horas   |  |
| Evaluación   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           | 2 días    |  |

**Plan de costos**

Además de la planificación, el planteamiento del recurso económico permite anticipar los requerimientos y analizar la viabilidad de la ejecución de las actividades.

Tabla H4

*Plan de Costos*

| Actividad  | Costo             |
|--|-------------------|
| Actividad de enganche para la familia  | ¢189.000          |
| Envío de infografías para los estudiantes, a través de la familia                        | ¢50.000           |
| Divulgación de micro-videos por redes sociales, tik-tok                                  | ¢100.000          |
| Invitación presencial por las aulas, se distribuye signos externos, con el logo y slogan | ¢250.000          |
| Implementación de talleres   | ¢500.000          |
| Evaluación   | ¢100.000          |
| <b>Total</b>   | <b>¢1.189.000</b> |

**Evaluación**

La forma de evaluación consistirá en un grupo focal con padres y madres de familia y un formulario para las personas estudiantes.

También, se aplicará una rúbrica de evaluación para que sea aprobado en el Consejo de Profesores de la escuela. Además de un formulario para la persona directora del centro educativo.

## Referencias

Galindo Cáceres, J. (2011). Reseña de "Estrategias de Comunicación" de Rafael Alberto Pérez. *Razón y Palabra*, (75). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199518706016>

Garrido, F. J. (s.f). Comunicación Estratégica: Un puente significativo para la creación de valor empresarial. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Francisco-Garrido-4/publication/31735796\\_Comunicacion\\_estrategica\\_FJ\\_Garrido\\_M/links/56d8484108aee1aa5f7c3055/Comunicacion-estrategica-FJ-Garrido-M.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Francisco-Garrido-4/publication/31735796_Comunicacion_estrategica_FJ_Garrido_M/links/56d8484108aee1aa5f7c3055/Comunicacion-estrategica-FJ-Garrido-M.pdf)

Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia (IAFA). (2016). IV Encuesta Nacional sobre Consumo de Drogas en Población de Educación Secundaria. San José, Costa Rica. 97p.

Noguera, J. (2021). SABER permite al MEP atacar deserción con datos actualizados. *Revista Magisterio*. Recuperado de <http://revistamagisteriocr.com/?p=2108>