

Propuesta de Gestión Educativa desde el liderazgo, que permita actualizar las habilidades tecnológicas y el trabajo en equipo del personal docente y administrativo del Colegio Técnico Profesional de Granadilla, curso lectivo 2022

Tesis presentada en la  
División de Educación para el Trabajo  
Centro de Investigación y Docencia en Educación  
Universidad Nacional

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

Hannia Villalta Romero  
Yorleny Montero Fernández

Julio, 2022

Propuesta de Gestión Educativa desde el liderazgo, que permita actualizar las habilidades tecnológicas y el trabajo en equipo del personal docente y administrativo del Colegio Técnico Profesional de Granadilla, curso lectivo 2022

Elaborado por:

Hannia Villalta Romero

Yorleny Montero Fernández

Aprobado por:

Directora TFG

MAU. Liana Penabad Camacho

Directora

Unidad académica

M.Ed. Lidieth Montes Rodríguez

---

Coordinadora

MSc. Evelyn Vargas Hernández

---

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.

## **Dedicatoria**

Queremos dedicar este trabajo primeramente a Dios y a las siguientes personas, sin quienes no hubiéramos podido llegar hasta aquí:

A mi compañera de TFG, por su profesionalismo, dedicación, sin su apoyo y el equipo que formamos logramos llegar hasta acá, gracias mi “compis” por ser el complemento perfecto para lograr culminar este proceso.

A nuestros esposos, gracias por aguantarnos durante todo este proceso, por ser nuestros compañeros de mil batallas. A nuestros hijos: (Santiago y Samuel) y (Joseph y Matthew), gracias por minimizar nuestra ausencia y malos humores por el estrés del proceso y gracias por su apoyo y por ese beso y abrazo al llegar a casa y hacernos sentir en paz y gracias por ese “mami ya falta poco”. A nuestras madres gracias por siempre estar y ser la persona que estuvo ahí para cubrir mi ausencia y apoyarnos en las horas de estudio.

A los profesores que han sido fuente de inspiración en todo momento, ya que hay profesores excelentes que inspiran y otros que no, pero te instan a ser mejor.

Hannia Villalta Romero y Yorleny Montero Fernández

## **Agradecimiento**

Agradecemos primeramente a Dios por esta oportunidad, pues sin su cobertura no estuviéramos hoy escribiendo este agradecimiento. Gracias Padre Celestial, porque en todo momento hemos visto tu mano sobre nuestras vidas y nunca nos has abandonado.

Agradecemos enormemente a nuestras familias que han sido el soporte idóneo para no desfallecer y nos han ayudado con su apoyo, sin ellos no hubiera sido posible.

Gracias a nosotras mismas, porque si no fuese por nuestra determinación, confianza, y perseverancia en este momento, no viviríamos este proceso.

Gracias a mi “compis” que hizo este proceso menos pesado y traumático, a pesar de todo; siempre pasamos momentos de risas. Gracias por las experiencias vividas, gracias por demostrar siempre liderazgo y compromiso en este, nuestro proyecto.

Hannia Villalta Romero y Yorleny Montero Fernández

## **Resumen**

La investigación ha demostrado la importancia de empoderar a los docentes en el uso de las Tecnologías de Información y comunicación (TIC), a través de una gestión educativa que incorpore el liderazgo pedagógico y el trabajo en equipo, como parte de la cultura en la organización, a fin de lograr procesos de aprendizaje entre profesionales docentes y profesionales administrativos, a partir del talento humano y los recursos propios de la organización educativa.

Compartir experiencias y aprendizajes a fin de mejorar los procesos educativos y la calidad en la educación no es una constante, por ello, esta investigación tiene como objetivo desarrollar una propuesta de gestión educativa desde el liderazgo, que permita actualizar las habilidades tecnológicas y el trabajo en equipo del personal docente y Administrativo del Colegio Técnico Profesional de Granadilla, curso lectivo 2022, al mismo tiempo que se fortalecen elementos importantes en las organizaciones, tales como: el sentido de pertenencia, liderazgos, cumplimiento de objetivos y metas comunes a través del trabajo en equipo.

Dado que las instituciones educativas presentan un contexto social abierto, se fundamenta un paradigma sociocrítico, la investigación es vista desde una acción o método y enfoque cualitativo.

Por el contexto de pandemia provocada por la COVID-19, en cuanto a técnicas e instrumentos, a fin de recabar los datos, se utilizaron cuestionarios autoadministrados, con preguntas semiestructuradas dirigidas, con el fin de realizar el análisis de las categorías y subcategorías con las que se delimita el objeto de estudio.

Preliminarmente, es posible indicar que los educadores que fueron parte del estudio se reconocen a sí mismos como líderes en el rol docente, pero no entre pares, por el contrario, los administrativos reconocen elementos teóricos de liderazgo y se reconocen como líderes, desde una perspectiva reduccionista limitada a las labores administrativas, a través del control y la delegación de tareas.

Como consecuencia de esto, se presenta una estrategia curricular para establecer el abordaje pedagógico de los contenidos, competencias y habilidades requeridas para la actualización de las habilidades tecnológicas, el liderazgo pedagógico y el trabajo en equipo.

Además, son desarrolladas las etapas de Gestión de Proyectos y el Plan de Comunicación, dando como resultado el Protocolo denominado “CAMBIO”.

“CAMBIO” (creando, avanzando, mejorando, beneficiando, innovando y organizando), es un proyecto que promueve la actualización de las habilidades tecnológicas del personal docente y administrativo, desde la gestión educativa, el liderazgo y el trabajo en equipo, promovidos desde lo interno de la organización escolar, por lo cual, es una herramienta útil en la gestión educativa.

El contenido se distribuye en tres ejes:

- a. Eje 1 “Hagámoslo juntos”: Trabajo en equipo.
- b. Eje 2 “Líderes en potencia”: Liderazgo (Gestión y Pedagógico).
- c. Eje 3 “Gente Teams”: Habilidades en TIC.

El proyecto en cuestión desarrolla la ética, la legislación, la creatividad y la innovación como ejes importantes en la cultura de las organizaciones que aprenden.

Palabras clave: gestión educativa, habilidades tecnológicas, trabajo en equipo, liderazgo y protocolo CAMBIO.

## Tabla de contenidos

### Índice General

Dedicatoria.....	3
Agradecimiento.....	4
Resumen.....	5
Índice de tablas .....	12
Índice de figuras.....	12
Tabla de abreviaturas .....	13
Capítulo I .....	14
Introducción .....	14
Problema identificado .....	14
Árbol de Problemas.....	16
Antecedentes.....	22
Temática: tecnología, innovación y TIC.....	22
Temática: liderazgo, trabajo en equipo y gestión educativa .....	25
Justificación .....	29
Objetivo general.....	37
Objetivos específicos .....	37
Descripción general del escenario donde se desarrollará la propuesta .....	37
Antecedentes históricos de la institución .....	37
Ubicación geográfica e infraestructura .....	38
Elementos generales de la organización institucional .....	39
Organigrama y oferta educativa.....	42
Capítulo II.....	45
Marco Teórico.....	45

La Gestión Educativa.....	45
Dimensiones de la gestión educativa .....	45
Administrativa.....	45
Dimensión organizacional.....	46
Dimensión Pedagógico-Didáctica.....	46
Dimensión Comunitaria .....	47
Modelo de gestión para la actualización de habilidades tecnológicas .....	47
El enfoque por competencias .....	47
Aprender a conocer .....	49
Aprender a hacer .....	49
Aprender a vivir .....	50
Aprender a ser .....	50
El enfoque basado en liderazgo .....	50
Ejes, ética y normativa.....	51
La creatividad y la innovación.....	51
La ética y la normativa.....	51
El liderazgo y su influencia en las organizaciones .....	53
Liderazgo pedagógico.....	53
El foco del director educacional sería .....	55
Las TIC en educación .....	55
Habilidades tecnológicas .....	56
Capitulo III.....	59
Marco Metodológico.....	59
El paradigma en la Investigación Acción .....	59
Enfoque de la investigación .....	61

Método de la investigación.....	63
Los instrumentos y técnica de la investigación.....	65
La observación.....	65
Análisis documental.....	66
La entrevista.....	66
El cuestionario .....	67
Categorías de análisis.....	70
Fases de la investigación.....	72
Fase preparatoria.....	72
Trabajo de campo.....	73
Registro de observación del para el proceso de inserción .....	74
Recolección de datos.....	76
Población y sujetos de estudio .....	76
Roles, funciones docentes y administrativas.....	77
Criterios de sistematización de la información.....	77
Códigos de categorías.....	77
Disposición y agrupamiento.....	78
Análisis de texto en cadena .....	78
Matriz de doble entrada.....	78
Criterios éticos en la investigación.....	78
Planificación y cronograma .....	79
Planificación y cronograma .....	80
Capítulo IV.....	81
Resultados y análisis.....	81
Criterios de las fuentes de información .....	81

Fundamentación teórica de las categorías y subcategorías.....	83
Triangulación de los resultados .....	84
Entre categorías.....	84
La Gestión Educativa .....	84
El liderazgo .....	84
Las TIC.....	84
Informantes docentes, administrativos y la teoría.....	85
Entre datos y análisis crítico de las investigadoras.....	86
Líneas de acción y recomendaciones.....	88
En el ámbito de la Gestión Educativa .....	88
En el ámbito del liderazgo.....	88
En el ámbito de las TIC.....	88
Cierre del proceso.....	88
Capítulo V.....	90
Conclusiones.....	90
Recomendaciones .....	93
Referencias.....	95
Apéndices.....	111
Apéndice A .....	112
Dirección de Proyectos .....	113
Apéndice B.....	128
Protocolo.....	129
Apéndice C.....	148
Propuesta Curricular .....	149
Apéndice D .....	179

Plan de Comunicación .....	180
Apéndice E.....	191
Propuesta de Validación .....	192

## Índice de tablas

Tabla 1. Tabla de competencias y contenidos.....	57
Tabla 2. Tabla de competencias y contenidos.....	57
Tabla 3. Tabla de competencias y contenidos.....	58
Tabla 4. Matriz de categorías, objetivo específico 1..	70
Tabla 5. Matriz de categorías, objetivo específico 2.....	71
Tabla 6. Matriz de categorías, objetivo específico 3.....	71
Tabla 7. Registro de observación.....	74
Tabla 8. Roles y conexiones de la muestra.....	74
Tabla 9. Código de categorías.....	77
Tabla 10. Evidencias de categorías.....	81
Tabla 11. Evidencias de las subcategorías.....	82

## Índice de figuras

Figura 1. Árbol de problemas.....	16
Figura 2. Organigrama institucional.....	42
Figura 3. Etapas de investigación de enfoque cualitativo .....	62
Figura 4. Cronograma Gantt.....	80

## **Tabla de abreviaturas**

CAMBIO	Creando, avanzando, mejorando, beneficiando, innovando y organizando.
CTP	Colegio Técnico Profesional.
FODA	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
GAM	Gran área metropolitana.
MEP	Ministerio de Educación Pública.
ONU	Organización de Naciones Unidas.
PAT	Plan Anual de Trabajo.
TFG	Trabajo Final de Graduación.
TIC	Tecnologías de la Información y la comunicación

# Capítulo I

## Introducción

### Problema identificado

El desarrollo acelerado de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), ha generado cambios en todas las áreas de la actividad humana, cultural, económico, político y por supuesto, la educación. Numerosos estudios (Kim y Frick, 2011; Lee, Lin y Robertson, 2012; Huffman y Hahn, 2015; Chen y Yan, 2016) destacan su potencial para favorecer el proceso de aprendizaje con base en el aumento de la motivación que genera el uso de una herramienta atractiva, entretenida y divertida (Furió, Seguí y Vivó, 2015; Ciampa, 2014; Bullock, 2001). Otros trabajos han demostrado que su uso facilita la cooperación, la inclusión social, la participación y la interactividad en el aprendizaje (Camacho, 2017). Respecto a la interactividad, aún está en proceso de diagnóstico y adaptación, no logra estar al ritmo de la velocidad de desarrollo de las TIC, por diversos factores: brecha digital, estado de confort, ausencia de liderazgos y gestión educativa democrática, los cuales se asocian con la complejidad de los sistemas educativos en diferentes regiones del mundo y desde luego, en nuestro país.

Los documentos de trabajo de la UNESCO sobre el aprendizaje móvil aconsejan adoptarlo con base en la constatación de diversos beneficios (West, 2012). Es imperativo que el sistema educativo logre, desde la gestión, el liderazgo pedagógico y el trabajo en equipo, incorporar el uso de las TIC en la dinámica escolar y administrativa de los centros educativos, beneficiando a los docentes en temas de flexibilidad, adaptabilidad y enriquecimiento de las actividades de aprendizaje. Los recursos y las aplicaciones tecnológicas forman parte de las tecnologías de información y comunicación (TIC). En el caso de los recursos, se utilizan para gestionar, procesar, almacenar y presentar información, los cuales se han convertido en instrumentos que facilitan muchas de las labores que desarrollan los seres humanos en la actualidad, esto se ve reflejado en la función que cumplen en la mediación de los procesos de enseñanza-aprendizaje. (Balderas et al., 2014, s.p)

En cuanto a los estudiantes, el uso de las TIC los involucra en la autogestión, indagación y posibilidad de crear conocimiento desde un ambiente de información y recursos ilimitados,

posibilitándoles construir su propio conocimiento. En el presente, según Colina (2008) “Internet contribuye eficaz y eficientemente a dicho proceso, con incidencia significativa en el desarrollo educativo global” (p.3).

De la misma forma el personal administrativo, con la incorporación de las TIC agiliza temas de organización y comunicación, así como procesos propiamente administrativos como matrícula, diagnóstico institucional, evaluación de procesos y proyectos institucionales en tiempo real; por tanto, la incorporación de las TIC, en la metodología y mediación pedagógica, es una forma de responder a las demandas de una sociedad globalizada, en donde el sistema educativo debe adaptarse a las nuevas realidades, originadas por la geoinformación o la llamada aldea global.

Por las razones expuestas, se presenta el proyecto: “Propuesta de Gestión Educativa desde el Liderazgo, que permita actualizar las Habilidades Tecnológicas y el trabajo en equipo del personal docente y Administrativo del Colegio Técnico Profesional de Granadilla, durante el curso lectivo 2022.”

El fin último es brindar a la administración de la institución, un proyecto que presente propuestas de mejora a partir del diagnóstico de las causas y necesidades que impiden la incorporación del uso de las TIC como parte de la mediación pedagógica y los procesos administrativos. Una de las metas en la propuesta, es lograr utilizar el recurso tecnológico y el talento humano existente en la institución.

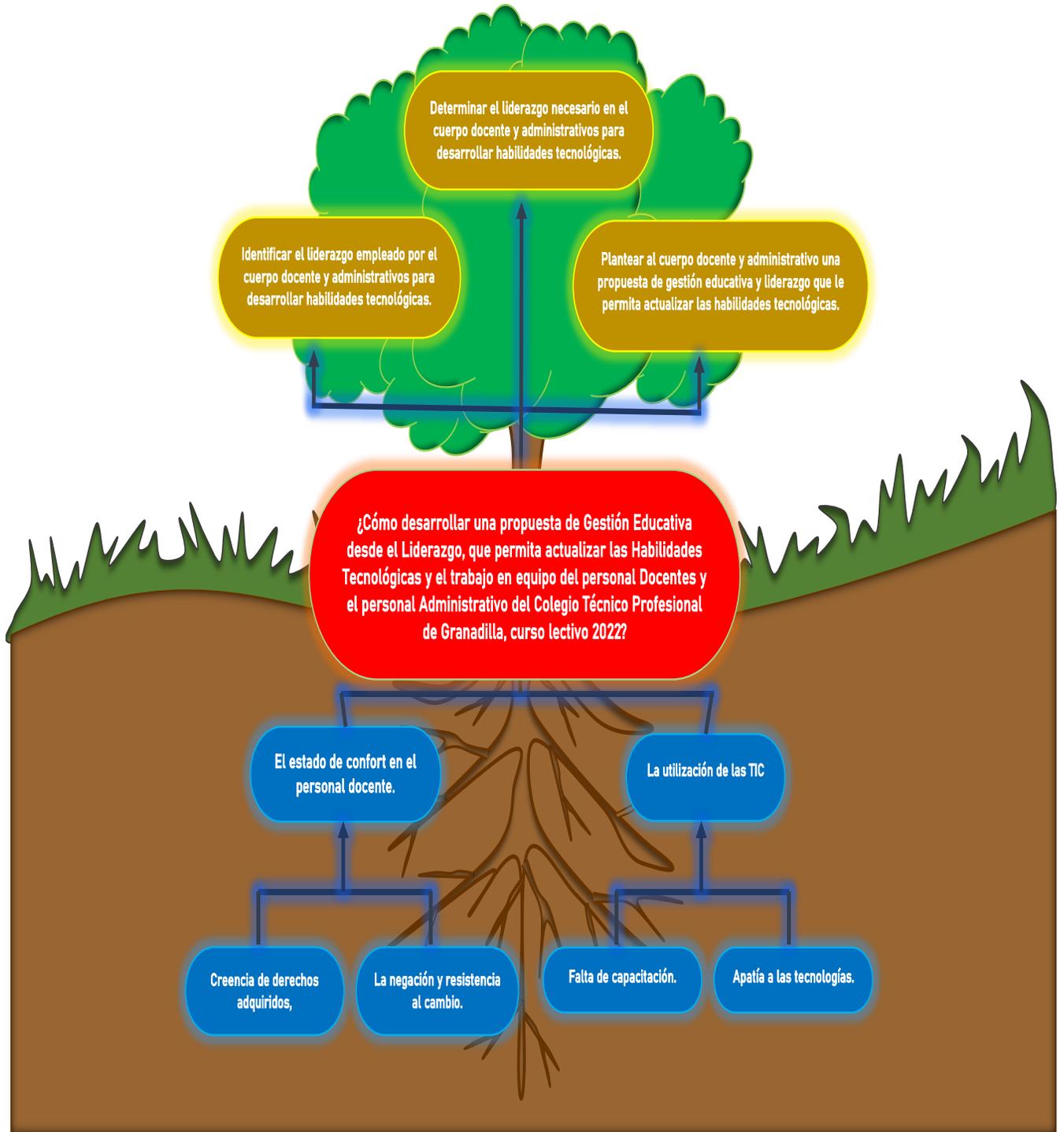
El diagnóstico del proyecto se realizó mediante el análisis del FODA institucional, la experiencia de los docentes y administrativos. De dicho proceso se logró determinar cuáles recursos tecnológicos tiene la institución, cómo se utilizan y cuánto se utiliza en tiempo real dicho recurso, así como la forma en que se coordina desde los diversos departamentos académicos y técnicos espacios de apoyo para la capacitación en el uso de dichos materiales.

Además, la identificación del recurso humano con que se dispone: edad, antigüedad, nivel académico, capacitación y los requerimientos de conocimiento, necesidades de conocimiento (habilidad técnica), que caracteriza a los docentes y administrativos de las instituciones.

Como consecuencia, se reconoce la importancia de promover desde la gestión y el liderazgo, una propuesta que permita a los docentes del Colegio Técnico de Granadilla, actualizar habilidades tecnológicas, esto por cuanto es una institución educativa técnica que cuenta con recurso tecnológico, el cual no es aprovechado en forma eficiente por los docentes.

# Árbol de Problemas

Figura 1. Árbol de Problemas



Fuente: Elaborado por las autoras.

A continuación, se describe el contenido del esquema.

El estado de confort en el personal docente, se reconoce como una expresión utilizada para identificar las actitudes, procedimientos y estrategias utilizadas habitualmente, que generan un sentimiento de comodidad.

En la profesión docente suele manifestarse cuando después de algún tiempo laborado se conocen los programas y contenidos por desarrollar, reforzado por la seguridad adquirida en la labor docente ante la mediación pedagógica.

Debido a lo que Bartolomé (2021) señala como costumbre

Los seres humanos somos animales de costumbres. Hasta hemos llegado a aceptar la “costumbre” como un argumento legal. No es que no estemos dispuestos a adaptarnos: el homo sapiens probablemente sobrevivió por ser capaz de vivir en nuevas situaciones. Pero el paso del nomadismo al sedentarismo llevó miles de años. La revolución industrial comparativamente tuvo lugar en poco tiempo, si no contamos con la preparación que supusieron los avances científicos de siglos anteriores. Pero el cambio impulsado por la tecnología digital se está produciendo en unos pocos años (p.14)

El uso del argumento legal confiere resistencia a los procesos que implican cambios en la labor habitual desarrollada, referido en este caso al tema de implementar el uso de las TIC en la labor docente y administrativa, esto a pesar de que se hace visible la necesidad de un proceso de adaptación de nuevas formas de aprender y enseñar.

Dado que, la tecnología está incorporada en lo cotidiano, para las nuevas generaciones esto no representa un reto, pues crecen con acceso al internet, en el ámbito social, laboral y educativo, pero el desconocimiento en el uso de herramientas tecnológicas, por parte de administrativos y docentes, es una limitante para la implementación de las TIC en la labor docente.

Tal como lo señala Cabero (2004)

Los docentes reconocen sentirse inseguros cuando no se sienten capacitados para hacer uso de aquellos de los que disponen en su misma institución educativa. También afirman que el mayor obstáculo lo encuentran, ya no en los aspectos técnicos, sino en la utilización didáctica de las TIC (p.4).

Lo anterior a su vez, genera una resistencia en la actualización tecnológica, la implementación de las TIC en el aula implica incertidumbre y cambios en el rol docente como sujeto poseedor

de conocimiento, tal como indica Cabero (2004) “Las aulas se están convirtiendo en escenarios en los que el profesor necesita cambiar su “traje tradicional” de poseedor y distribuidor del conocimiento, al de facilitador de procesos educativos, de guía, asesor y tutor” (p.4); sin embargo, muchas veces el docente no encuentra en quién apoyarse para ese nuevo rol socio-educativo, por ello es importante considerar que, para la implementación de un proyecto innovador, no basta con incorporar conocimientos técnicos, de previo se deben gestionar condiciones favorables para la adaptación del cambio, tales como: liderazgo, gestión educativa democrática, autonomía y trabajo en equipo.

Ante el panorama anteriormente descrito, surge la resistencia al cambio, la incertidumbre generada por la gestión educativa y la brecha en la calidad educativa, por lo que es fundamental, tal como señalan Rodríguez y Pozuelos (2009) destacar “la labor de asesoramiento y dinamización que debe desarrollarse desde la coordinación TIC, un papel de liderazgo que tiene que ser ejercido desde la confianza y la distribución de responsabilidades” (p.40)

Generar condiciones para el trabajo en equipo desde la movilización del liderazgo pedagógico es fundamental en los procesos de innovación, esto permite resolver los retos y cambios de forma natural y colectiva, reduciendo la incertidumbre y la resistencia. El docente requiere condiciones laborales que permitan adaptarse a las nuevas formas de construir y compartir conocimiento, lo cual se presenta como un reto al no tener en quién apoyarse.

Tal como indican Área, Gros y Marzal (2008), dada la velocidad con que surgen y se transforman las tecnologías, es necesaria la habilidad de reaprender y adaptarse constantemente, no basta con estar alfabetizado de forma digital.

El Programa Estado de la Nación, en el Octavo Informe del Estado de la Educación (2018) señala que:

Niveles educativos iniciales agrupan docentes con menor capacitación y formación en herramientas digitales.

Tener internet y dispositivos no asegura una interacción adecuada entre docentes y estudiantes; quienes imparten lecciones requieren destrezas para transmitir claramente los contenidos y usar estrategias didácticas apropiadas para mantener el interés de los estudiantes. Sin embargo, la mayoría de docentes no cuenta con formación en herramientas virtuales para la enseñanza. (Programa Estado de la Nación, p.195).

Asimismo, existen factores regionales y económicos que imposibilitan el acceso a la tecnología para muchos docentes en Costa Rica, aún para los docentes el acceso a la tecnología no es equitativo. De ahí que, el liderazgo pedagógico y la gestión educativa son indispensables en las actuales condiciones de incertidumbre e inseguridad experimentadas en la labor docente, estos deben ser partícipes en los proyectos institucionales, por lo cual es de suma relevancia crear una cultura organizativa de aprendizaje continuo y de trabajo en equipo.

La poca incorporación de herramientas tecnológicas en una sociedad globalizada repercute directamente en la calidad educativa que reciben los estudiantes y dificulta la incorporación eficiente de estos a las actividades económicas y de desarrollo educativo que se presentan en el país.

La educación en el nivel de secundaria debe concebirse como la puerta de entrada a la educación universitaria, y la posibilidad de tener oportunidades laborales, por esta razón la OCDE (2017) reconoce que “Costa Rica deberá reforzar los colegios técnicos para, con el tiempo, establecerlos como colegios técnicos vocacionales especializados” (p.17). A causa de lo anterior, queda en evidencia la importancia del liderazgo y la gestión educativa si se desea mejorar la calidad de la educación pública, sin embargo, ¿cuánto se reconoce a nivel del Ministerio de Educación Pública la importancia e impacto que el liderazgo puede tener en los procesos educativos?!, ¿cuánto incentiva el sistema educativo costarricense dichas habilidades?!

Los desafíos en temas educativos tienen un impacto directo en temas económicos y sociales, en donde se acentúa la desigualdad social a pesar de la alta inversión en educación pública. Los programas educativos, la metodología y didáctica de clase deben ajustarse a las nuevas demandas y realidades sociales. La educación globalizada promueve la incorporación de herramientas y habilidades tecnológicas en función de garantizar el acceso al conocimiento.

La educación tiene una función clave en la reducción de la pobreza, es sin duda, un factor de movilidad social y crecimiento económico en las naciones, es por esto que los países que han alcanzado una educación de calidad han invertido en el sistema educativo, actualizando sus programas de estudio. En Costa Rica, el reto de disminuir la pobreza y desigualdad es cada vez mayor, evidencia la necesidad de una equiparación entre el rol de los estudiantes y la metodología educativa, ya que, “sólo uno de cada diez estudiantes de hogares pobres en Costa Rica logra llegar a la universidad, una cifra muy por debajo de la mayoría de países de la OCDE”. (OCDE, 2017, p.4).

En dicho contexto, se da la valoración del problema que se desprende del FODA institucional, aplicado en el 2020 y de los antecedentes de las políticas educativas nacionales para la implementación de las TIC y cómo desarrollar habilidades tecnológicas y el trabajo en equipo del personal docente y administrativo del Colegio Técnico Profesional de Granadilla desde el liderazgo y la gestión educativa.

Con respecto a las generalidades de la institución, la información ha sido obtenida a través de la página web de la institución (<https://www.facebook.com/ctpdegranadilla2020/>) y el cuaderno de historia institucional, detallando lo siguiente.

El Colegio Técnico Profesional de Granadilla, Circuito 04, de la Dirección Regional de Educación de San José, se ubica en el distrito segundo del Cantón de Curridabat, de la Provincia de San José, a 200 metros noreste de Residencial Monterán, carretera hacia Concepción de Tres Ríos. Fue fundado en 1997 como Colegio de Granadilla, actualmente, el Colegio Técnico Profesional de Granadilla cuenta con un área administrativa y cinco pabellones con cuarenta y dos aulas. También ofrece servicios de soda y comedor escolar, orientación, biblioteca, gimnasio, laboratorios para especialidades y laboratorios móviles (en estado de media vida).

El distrito de Granadilla presenta una de las tasas de desempleo más alta del cantón.

El Colegio Técnico Profesional de Granadilla presenta las siguientes fortalezas, según datos extraídos del FODA:

- Preparación del personal docente, técnico-docente y administrativo, pues cuenta con formación profesional y cumple con la mayoría de los requisitos solicitados para el puesto que se desempeña, además la mayoría del personal está en propiedad.
- La ubicación geográfica es ventajosa, ya que se encuentra un poco alejada del ruido ambiente propio de la zona urbana.
- Infraestructura.
- Orientación vocacional.
- Bajos índices de deserción.
- Existe, generalmente, una buena relación entre estudiantes, educadores, personal administrativo y técnico - docente.

Por otra parte, del FODA se reconocen las siguientes debilidades institucionales:

- En cuanto a los sistemas de información, no hay una actualización de datos, se recurre al exceso de trabajo manual.
- El mobiliario escolar está en deterioro con un grado de aceleración por encima de la norma.
- El espacio físico presenta limitaciones.
- Los grupos de estudiantes son muy numerosos.
- Existen focos de uso de drogas lícitas e ilícitas dentro de la Institución.
- La biblioteca no cuenta con espacio ni los recursos didácticos para atender con calidad a los estudiantes.

El Colegio Técnico Profesional de Granadilla, al igual que otros del sector educativo público, busca mejorar la calidad de la educación en función de las necesidades actuales de la sociedad global, para ello, es imperativo, tal como lo indican Flores y Quevedo (2011).

El estudio del desarrollo institucional, el análisis de las organizaciones escolares, obliga a fijar la mirada en la cultura de la organización en la dirección y liderazgo de la misma, en el poder, a fin de captar la complejidad interna de las organizaciones educativas como comunidad, como construcciones sociales inmersas y resultantes de la estructura de relaciones de poder, de desigualdades, de ideologías, etc., que determinan y afectan sustancialmente el desarrollo curricular, incidiendo tanto en la realidad de la escuela como en la consecución de sus fines. (p.3).

Es así como aparecen términos importantes como el liderazgo, gestión educativa, desarrollo institucional, calidad educativa y desigualdad educativa, los cuales serán analizados en este proyecto y tal como lo indica el Consejo Superior de Educación en el documento El Centro Educativo de Calidad como Eje de la Educación Costarricense (2011).

Ninguna idea para el mejoramiento de la educación; ninguna acción que se tome; ninguna política que se defina; tendrán sentido, si no tienen un impacto real y significativo en elevar la calidad de los centros educativos. Impactar los centros educativos es la única forma real de afectar la calidad del sistema educativo. (p.4).

Es indiscutible el impacto de las TIC en la calidad educativa, así como la creciente y acelerada necesidad de propiciar el desarrollo de habilidades en el uso de las TIC en nuestros estudiantes, pero antes están los docentes, los cuales, con su rol inherente de liderazgo y responsabilidad de mejorar la calidad de la educación, deben ser capacitados para responder a dicha necesidad, por lo tanto, la gestión y administración educativa deben propiciar desde el liderazgo, las condiciones para el mejoramiento de la calidad educativa.

Dada la importancia que tiene la implementación del uso de las TIC en la dinámica educativa surge la siguiente interrogante:

**¿Cómo desarrollar una propuesta de Gestión Educativa desde el liderazgo, que permita actualizar las habilidades tecnológicas y el trabajo en equipo del personal Docente y Administrativo del Colegio Técnico Profesional de Granadilla, curso lectivo 2022?**

### **Antecedentes**

El estado del arte se presenta tomando en cuenta dos temáticas generales: una basada en la tecnología, la innovación y las TIC y la segunda en temas referentes a: liderazgo y gestión educativa, dicho apartado dará orientación para la formulación y justificación del tema elegido como trabajo final de graduación. Además, se toman en consideración el dónde de la fuente y el año del más reciente al más antiguo.

### **Temática: tecnología, innovación y TIC**

Los autores García et al. (2020) realizan un estudio que compara la frecuencia del uso de las TIC entre un grupo de 381 estudiantes de las carreras de Educación y 218 docentes. Es interesante en el contexto costarricense, que los intereses personales y de aprendizaje interfieren en la implementación de las TIC en la educación. Se concluye que ambos grupos utilizan el recurso de forma limitada.

En un contexto diferente al costarricense Ferreiro, Flores y Chávez (2020), presentan dos objetivos: comprender el papel de las autoridades y los directivos educativos para integrar las tecnologías en las instituciones. Analizan cuatro centros educativos a través de entrevistas y análisis documental, se concluye que España ya incorpora el uso de las TIC en los procesos

educativos y México, por el contrario, se encuentra realizando reformas en el marco normativo de un sistema complejo.

Otro aporte internacional proviene de Brasil, los investigadores Guayara, Millán y Gómez (2019) hacen referencia al bajo nivel de alfabetización digital de los docentes universitarios, lo cual se centra en la no inclusión de las TIC en las labores académicas. El objetivo general de la investigación es desarrollar un curso virtual de alfabetización digital para docentes de la Universidad de la Amazonia, cuyo método de investigación es exploratorio. Se presenta el obstáculo de que sólo 100 docentes de 720 accedieron al curso, demostrando que es importante evaluar las condiciones y motivaciones que requieren los docentes para participar en procesos de innovación tecnológica; no es suficiente solo dar la capacitación para un enfoque de habilidades técnicas.

En 2019 desde un contexto Chileno Flores-Lueg, y Roig-Vila realizan un estudio que valora los factores que inciden en el uso pedagógico de las TIC, considerando variables como sexo, capacitaciones, formación inicial y conectividad. Concluyen que, se poseen ciertos conocimientos para el uso pedagógico de las TIC.

Martín et al. (2017) al valorar un diseño educativo tecnológico para prevenir el abandono escolar, desarrollado en Costa Rica y que se enmarca dentro de un convenio internacional entre el Ministerio de Educación Pública de Costa Rica y la Unión Europea, propone tres fases para la implementación del proyecto: la capacitación, la implementación y la divulgación de resultados. En sus conclusiones señalan la importancia de una respuesta multidisciplinaria de parte de la sociedad ante la compleja problemática. Tal como se plantea en el proyecto, una de las estrategias es el uso de las tecnologías para reducir la deserción escolar.

Brenes et al. (2016), en el Sexto Informe del Estado de la Educación en Costa Rica, ahondan en los niveles de apropiación de las tecnologías móviles en centros educativos, los aportes a los procesos de enseñanza-aprendizaje y de gestión escolar. Del proyecto se extraen tres áreas de interés vinculadas al TFG, la primera es que se describen los alcances del programa entre la Omar Dengo y el MEP, como el programa más importante del Ministerio para la incorporación de las Tecnologías. La segunda, señala que la incorporación de las TIC estimula el trabajo colaborativo entre los docentes y, como tercer elemento, se hace referencia a la limitación de los directivos para asumir el rol de apoyo pedagógico. Con respecto a los obstáculos, señalan que los niveles de apropiación son variados, y que la incorporación de las tecnologías móviles

en las aulas no es homogénea. El informe plantea el papel relevante del docente como mediador en la pedagogía, aun cuando se contextualiza un ambiente virtual. Refiere la importancia del papel del educador para orientar a los aprendientes sobre la sociedad del conocimiento, donde deben apropiarse de la información selectiva. Además, resulta interesante la visión de los docentes, ya que son profesionales en el área de las Informática y tienen experiencias pedagógicas.

Los autores Barrientos et al., (2015) hacen referencia al compromiso como educadores de orientar a los aprendientes hacia la sociedad de información y conocimiento. La metodología es de indagación y la técnica es la entrevista a docentes de cursos virtuales.

Además, las autoras Muñoz y Nicaragua (2014), exploran la problemática de la brecha digital en Costa Rica, desde el punto de vista del acceso, la conectividad y la alfabetización digital, con el objetivo de analizar el estado actual de la brecha digital en Costa Rica. Realizan una revisión bibliográfica sobre los temas de acceso a tecnologías, conectividad y alfabetización digital. Su abordaje contempla el periodo comprendido entre el año 2009 y 2014 con el primer Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones Costa Rica en la Senda Digital 2009-2014 (PNDT), en el que se definieron las metas y objetivos para cinco años. Dentro de los obstáculos se indica la inexistente articulación entre las instituciones gubernamentales para coordinar esfuerzos en este tema; aseguran que, incluso los proyectos de alfabetización se promueven y ejecutan de forma aislada.

Meneses et al. (2014) abordan la introducción de las TIC en el sistema educativo español durante los años 2000 a 2010, con el propósito de realizar un análisis comparado de las políticas autónomas desde una perspectiva multinivel; en el estudio se concluye que, debido a las diferencias en regulaciones, presupuestos y calendarios autonómicos, España representa un buen ejemplo de introducción desordenada de las TIC, dando énfasis a la infraestructura y no a las condiciones del contexto educativo. Como obstáculo en la administración y la gestión educativa se indica el recurso económico y de infraestructura en cada una de las regiones en estudio.

Por su parte, Almerich, et al. (2011) abordan las necesidades formativas del profesorado en TIC. Su objetivo fue establecer perfiles formativos del profesorado y relacionarlos con sus competencias en TIC y el uso de las mismas, junto con factores personales y contextuales. Para recopilar la información, utilizan una encuesta. El estudio concluye que el profesorado requiere

mayor capacitación personal y profesional, dado que se perfila en cuatro niveles el conocimiento en el uso de las TIC: inicial, inicial-medio, medio y avanzado. La información presentada en los antecedentes es comparable en temas de dificultades enfrentadas para el desarrollo de proyectos educativos que involucren el uso de las TIC. Entre las dificultades aparecen la estructura compleja de los sistemas educativos, la poca autonomía de los centros escolares y las limitaciones en temas de recursos económicos y materiales. Incluso, se reconoce que, en los países que presentan actualmente una cultura escolar que involucra el uso de las TIC, el cambio ha sido gradual, complejo y desordenado. Se señala que no basta con la alfabetización digital o la infraestructura, es necesario profundizar en temas de capacitación docente y uso pedagógico de las TIC.

Tal como lo indican Balderas et al. (2014), las TIC, propiamente los recursos y las aplicaciones tecnológicas, brindan gran cantidad de ventajas y opciones para su utilización en los contextos educativos, esto por cuanto, al ser utilizadas, el personal docente puede generar nuevas y variadas formas de acercarse al conocimiento. En cuanto a las diferencias, es clara la desventaja que existe en Costa Rica en temas de tecnologías educativas en relación a países como México, Chile y España dado que en estos países se implementan cambios desde la formación universitaria de los docentes, se establecen convenios y programas para la capacitación y el acceso a los recursos; por el contrario, en Costa Rica, no se ha logrado subsanar una de las barreras básicas: la brecha digital, existiendo grandes diferencias en temas de habilidad del docente para el uso de las TIC en la mediación y el acceso al internet, en las diferentes regiones educativas del país, urbanas y rurales.

### **Temática: liderazgo, trabajo en equipo y gestión educativa**

El autor Ribosa (2020) plantea la educación como una preocupación social, basado en las críticas, realizadas al sistema educativo tradicional. En función de la búsqueda del motivo de la educación, a fin de cubrir las necesidades de la sociedad actual. Está vinculado con el tema de investigación del presente TFG porque presenta características del sistema educativo tradicional, en contraste con lo que, en la actualidad, las sociedades demandan de la educación. Las TIC contribuyen también a multiplicar los contextos en los que participan las personas (Coll et al.,2008), y ofrecen la oportunidad de hacerlo no sólo como consumidores, sino también como

creadores de contenido. El ensayo trata de cómo debe responder la escuela a las nuevas demandas de la sociedad.

Los autores Jara y Cox (2019) abordan el liderazgo educativo y la formación ciudadana como visiones y aludiendo a la inclusión del liderazgo en las políticas educativas, tomando en cuenta los principales actores del proceso, es por esto que se elige el tema, ya que hay similitudes con las ideas centrales del TFG. Los autores analizan el impacto de la Ley N° 20.911, ejecutada con el fin de colocar el liderazgo educativo en el centro de la formación ciudadana. Este estudio se contextualiza en Chile y utiliza la entrevista como técnica. Se desarrollaron tres instrumentos para entrevistar a directores, docentes y estudiantes, a fin de establecer la relación ente la educación ciudadana y el liderazgo escolar. Concluyen que el líder educativo promueve la identidad del docente y el estudiante con el centro escolar.

Maureira (2018) realiza un estudio de fuentes escritas sobre las prácticas del liderazgo en los centros escolares, evidenciando que, al pasar el tiempo, el liderazgo directivo individualista se ha orientado hacia practicas más horizontales y participativas de liderazgo escolar.

Otro aporte en el tema de liderazgo lo realiza Rodríguez (2017), cuando aborda el tema del currículum, la educación y la cultura en la formación docente. Realiza una revisión de literatura vinculada a la relación necesaria entre la dialéctica pensada desde la complejidad para la formación docente a partir de la tríada currículum-educación-cultura. El momento de la investigación refiere a una situación educativa en Venezuela, en la etapa denominada “era de los programas escolares”, la época gomecista, en la cual hay serios cambios en el currículo. El objetivo de la investigación es poner en el discurso la relación currículum-educación-cultura como un ente que promueve la formación del docente fundamentado en la complejidad. La investigación se basa en un método deductivo, basado en la revisión de literatura y la comparación de autores referentes en cada uno de los componentes de la tríada (currículum-educación-cultura). Los resultados obtenidos son una serie de conclusiones teóricas basadas en un análisis comparativo entre autores y contexto educativo.

Igualmente, en cuanto al currículum en la educación secundaria costarricense, los autores Barrón y Rodríguez (2017), comentan que esto se realiza como un esfuerzo por comprender los parámetros de calidad y pertinencia de los programas de estudio, para responder a las demandas educativas actuales. Como obstáculo, el “currículum no puede entenderse al margen del contexto histórico social en el que se configura, ni de las condiciones que posibilitan su

desarrollo; por ello, una política curricular constituye un aspecto específico de la política educativa” (p.97)

Garbanzo (2016) profundiza acerca del desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, vistos como un reto de la gestión de la educación. Realiza una descripción de los principales fundamentos asociados al desarrollo organizacional, según las necesidades de una nueva sociedad, tomando en cuenta la gestión de los procesos de cambio que deben ejecutarse. Ejecuta una revisión conceptual de los principales fundamentos asociados al desarrollo organizacional. La metodología consiste en la indagación, el análisis y la reflexión para dar como resultado una propuesta sobre elementos fundamentales para tomar en cuenta una gestión educativa eficiente e inteligente. Concluye que, la innovación en una organización depende de la capacidad de aprendizaje que se desarrolla como parte de la cultura en la institución.

Por su parte, Ruíz (2013), señala que la gestión y la cultura escolar están relacionados a la calidad, innovación y eficiencia. El contexto refiere a las tres últimas décadas en América Latina sobre los procesos de reforma educativa a nivel básico y sus alcances. El objetivo del autor es discutir algunos puntos de articulación entre la gestión y la cultura escolar como una vía necesaria para avanzar en la comprensión del funcionamiento real de las escuelas en contextos contrastantes y complejos. La metodología empleada es de indagación, análisis de términos y condiciones asociadas a la gestión y la cultura escolar.

En lo referente al trabajo en equipo en las organizaciones educativas, el investigador Gándara (2014), indica que en las organizaciones educativas todos son protagonistas, por lo que el trabajo en equipo, el diagnóstico, la planificación y el compartir las experiencias entre los docentes, son acciones que permiten reducir la reprobación escolar. Señala que “...es fácil trabajar en grupo, pero no en equipo, el trabajo en equipo involucra logros y dificultades.” (p.18)

Sucari, y Quispe. (2019) reflexionan acerca del trabajo docente en equipo y su relación con los compromisos de gestión escolar en educación secundaria. Señalan que el trabajo en equipo se constituye como una competencia muy demandada, en la cual se requiere la incorporación de varios elementos, tales como: participación en la toma de decisiones, gestión del conflicto, resolución de problemas, comunicación interna, comunicación externa (feedback).

Se realiza una investigación cualitativa no experimental. Se concluye que la colaboración docente está relacionada con la gestión escolar y el liderazgo docente con el compromiso de la gestión escolar.

Los antecedentes presentados dejan en evidencia la explícita relación entre liderazgo, gestión educativa y trabajo en equipo. Los centros educativos en la actualidad deben buscar diferenciarse, y es a través de la implementación de proyectos promovidos desde el liderazgo pedagógico, que se alcanza mejorar la calidad de la educación, lo cual es uno de los fines de la educación costarricense. No es tarea fácil, máximo en un sistema educativo como el actual, en el que predomina una jerarquía de roles y funciones, que limitan la promoción de una cultura organizacional en la que la distribución de tareas, la confianza y el trabajo en equipo formen parte de un liderazgo pedagógico democrático fundamentado en los aportes de los integrantes de equipo escolar.

## Justificación

El proyecto está enfocado en **“Propuesta de Gestión Educativa desde el Liderazgo, que permita actualizar las Habilidades Tecnológicas y el trabajo en equipo del personal Docente y el personal Administrativo del Colegio Técnico Profesional de Granadilla, curso lectivo 2022”**. Se desarrolla como una alternativa para indagar, recomendar y promover la migración del sistema educativo tradicional hacia un sistema que implemente el uso de las TIC (Tecnologías de la Comunicación y la Información), en la mediación pedagógica y en mejora de la Administración y Gestión Educativa, esto con el fin de responder a las necesidades educativas actuales, originadas por el fenómeno de la globalización, proceso del cual la educación no es ajena, incluso se reconoce que la globalización necesita de la educación y aún más ejerce influencia sobre ella.

La necesidad de dicha migración responde también a uno de los objetivos y propósito del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica (MEP), “Cerrar las brechas existentes entre la calidad de la educación que reciben los estudiantes de las áreas urbanas y rurales, y eliminar la diferenciación entre las instituciones educativas de las áreas urbanas marginales y no marginales” (2018, p.17).

Como argumentos para desarrollar este proyecto, se presentan inicialmente tres razones que validan la importancia del tema de investigación, los cuales se detallan a continuación:

Primero, la educación como efecto de la globalización, la cual no se debe ver sólo como un tema de políticas económicas mundiales, se plantea el reto educativo de preparar el recurso humano necesario para elevar la competitividad y productividad nacional, para integrar exitosamente el país a la economía mundial; es así cómo se origina la necesidad de migrar de una educación tradicional a una educación global, de lo contrario llegaremos a dejar a las futuras generaciones en desventaja en el campo laboral y las políticas educativas internacionales. Se debe reconocer el papel fundamental de la educación como herramienta para la mejora socio económica del país, si se ignoran estas necesidades lamentablemente el sistema económico del país sufrirá un deterioro.

El segundo argumento tiene relación con la educación de calidad, la cual debe responder a las nuevas condiciones del Siglo XXI, la geoinformación, a fin de procurar que quienes integran el

proceso educativo posean igualdad de oportunidades y así lograr enfrentar los retos de su entorno.

La globalización propicia la necesidad de la equiparación laboral de los estudiantes, se reconoce en estudios nacionales e internacionales que si un país desea tener crecimiento económico, movilidad social, fuentes de empleo y economías estables, que permitan reducir la brecha económica y la segregación de clases sociales, debe invertir en educación, generar programas educativos que propicien en los educandos el desarrollo de las habilidades necesarias para incorporarse en una sociedad globalizada.

Tal como lo señala el Estado de la Educación (2019).

El nivel de pobreza de los distritos y el desempeño de los estudiantes en el colegio (medido a través de la reprobación) ejercen un efecto negativo en la probabilidad de aceptación de un contrato por parte de los docentes. Por cada 1% de aumento en la pobreza en la población de un distrito, la probabilidad de aceptación de contratos docentes se reduce en un 0,13% (p.39).

Por lo anterior, resulta necesario invertir en una educación de calidad en la que se incorpora el uso de las TIC, ya que esto es parte de los retos que nos trae la modernización, la globalización y el desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación.

Si dejamos de invertir en la modernización de la educación estaremos incumpliendo con los propósitos planteados en las políticas educativas del siglo XXI y los estándares de una educación global, dejando en evidente desventaja a los jóvenes y limitando el desarrollo económico del país.

El tercer argumento es la inversión en educación pública. El país invierte recurso humano y económico con las políticas educativas nacionales para la implementación de las TIC en educación, se encuentra sustentado en el Plan Nacional de Educación, considerando las siguientes políticas educativas, las cuales se detallan textualmente. (MEP, 2019, pp. 8-9):

- El Paradigma de la Complejidad: Plantea que el ser humano es un ser auto organizado y autorreferente, es decir que tiene conciencia de sí y de su entorno. Su existencia cobra sentido dentro de un ecosistema natural social-familiar y como parte de la sociedad.

- El Humanismo: La educación, en consecuencia, está centrada en la persona, de manera que sea ella misma evaluadora y guía de su propia experiencia, a través del significado que adquiere su proceso de aprendizaje.
- El Constructivismo social: Propone el desarrollo máximo y multifacético de las capacidades e intereses de las personas estudiantes. El propósito se cumple cuando se considera el aprendizaje en el contexto de una sociedad, tomando en cuenta las experiencias previas y las propias estructuras mentales de la persona que participa en los procesos de construcción de los saberes.
- Ciudadanía digital e innovación: Los procesos educativos propiciarán ambientes de aprendizaje novedosos, en los cuales la tecnología potencie la creatividad y el conocimiento e incorpore, desde la primera infancia, formas de aprendizaje activas y participativas.
- Desarrollo progresivo de habilidades y competencias del siglo XXI: La articulación interinstitucional, desde la política educativa, resultará indispensable para la ampliación de la cobertura, el acceso y el acompañamiento de esta población, así como también para asegurar el óptimo aprovechamiento de los recursos del Estado.
- Desarrollo continuo de la profesión docente: La formación continua de la persona docente se orientará a la atención de sus necesidades y expectativas, así como al perfil de la nueva ciudadanía y los desafíos del siglo XXI. Con este fin, se propiciarán redes de apoyo que fortalezcan el crecimiento profesional docente.
- El nuevo papel de la infraestructura educativa: Los ambientes de enseñanza y aprendizaje serán diversos y contribuirán al desarrollo del potencial que tiene cada persona estudiante.
- Una gestión institucional basada en la mejora continua y en la planificación para obtener resultados: El sistema educativo incentiva los procesos de mejora continua por medio de la revisión y evaluación constante de su gestión.
- La mejora continua de la gestión institucional y la flexibilidad en la gestión administrativa: Estas serán fundamentales para promover el desarrollo de un servicio público con capacidad de adaptación ante los nuevos retos del siglo.

- Una comunidad educativa abierta, dinámica e innovadora: La comunidad educativa - conformada por estudiantes, personal docente, técnico docente y administrativo, padres y madres de familia o encargados, junta de educación o administrativa-, requerirá ser abierta, dinámica e innovadora.
- El vínculo constructivo entre el sistema educativo y los medios de comunicación social: La construcción de una sociedad informada que tome decisiones cotidianas de manera crítica.
- La educación: un compromiso y una responsabilidad de todas y todos: Se incrementarán los esfuerzos para garantizar que, a nivel nacional, la educación de calidad sea un valor central, una aspiración compartida y una responsabilidad de todas y todos los actores sociales.

Tal como se señala en las políticas anteriores, el sistema escolar debe ser innovador y dinámico, en función del desarrollo progresivo de habilidades y competencias del siglo XXI, mediante la capacitación docente, a través de la gestión administrativa en cada centro educativo.

Es con este tercer argumento, basado en las propuestas de desarrollo educativo del país que se sustenta la importancia de la presente investigación, la cuál puede ser incluso modelo para otros centros educativos, que pretendan desde la gestión administrativa el crecimiento personal y profesional de los educadores, y que no se limiten a delegar responsabilidades en estos, sino que procuren generar condiciones favorables para la capacitación docente.

Para alcanzar dichas metas económicas y educativas se deben resolver algunas tareas pendientes, las cuales varían en los centros educativos y el contexto de la comunidad, vinculadas al alcance de las políticas educativas implementadas en el país, las cuales no han logrado los resultados esperados, al menos no en términos de igualdad y equidad de oportunidades en todas las regiones del país.

La brecha en la calidad educativa en Costa Rica, la educación de General Básica y la Diversificada son obligatorias, esto no significa que la calidad de la educación y el acceso a los recursos y conocimiento sea igual para todas las regiones del país, tal como se indica en el Estado de la Educación Costarricense (2019), “A ocho años de realizada la reforma constitucional que estableció la obligatoriedad de la educación diversificada, la principal apuesta del país, universalizar la secundaria con una mejora generalizada en la calidad de los servicios educativos, no ha sido alcanzada y progresa con lentitud”.(p.37).

Al inicio de cada año escolar los noticieros del país exponen las condiciones en las que se encuentran los centros educativos en cuanto a infraestructura, acceso a servicios básicos o la falta de docentes nombrados, estos temas son sólo algunos que dejan en evidencia la brecha en la calidad educativa. Si miramos nuestro país por provincias y posteriormente por cantones e incluso al mirarlo entre las condiciones educativas de la GAM y las regiones costeras y rurales estas diferencias son aún más evidentes.

El acceso a la tecnología, uno de los factores que incide en este punto es la concentración del acceso a la Tecnología en la GAM, tal como se indica que algunos estudios, el desarrollo económico se concentra en el Gran Área Metropolitana, lo cual implica mayor acceso al Internet en dicha zona, contrario a lo que sucede en las regiones costeras o rurales de nuestro país.

Se han dado esfuerzos por reducir esta brecha tecnológica, tal como indica Alvarado y Nicaragua (2010) “En Costa Rica, un ejemplo de la importancia del acceso a la información, es la declaración del acceso al Internet como un derecho fundamental costarricense que realizó la Sala Constitucional en el 2010, incluyendo también el derecho de acceso a las nuevas tecnologías, la igualdad y erradicación de la brecha digital”. (p.7).

Lo anterior, deja en evidencia la importancia económica y social que tiene para el país realizar esfuerzos para promover el acceso a la tecnología, sin embargo, los avances en este tema son lentos, debido a factores políticos, geográficos, de inversión y de alfabetización tecnológica.

Los estudios reconocen la importancia de la capacitación docente en el uso de las TIC, y también señalan dentro de los obstáculos de este proceso la edad de los docentes, el interés y motivación que puedan tener por desarrollar o mejorar las habilidades en el uso eficiente y pertinente de las herramientas tecnológicas en la práctica educativa diaria.

También, se reconoce que, no es solo que el docente desee adquirir conocimiento en esta área, se señala la necesidad de vincular el administrativo o gestor educativo en este tema, tal como indica, Almerich, Suárez, Belloch, Bo (2011) “esto implica que las administraciones educativas han de considerar estos resultados en el desarrollo de los planes de formación del profesorado para producir programas mayor calidad, tal y como se demanda desde diversos ámbitos”. (p.1); es por lo anterior que es indispensable el liderazgo en la gestión educativa, una clara visión y misión institucional para generar espacios de aprendizaje y desarrollo de habilidades para

mejorar la capacidad docente en función del uso de las TIC, como herramienta facilitadora del proceso y gestión educativa.

Uno de los pasos básicos para implementar la migración hacia el uso de las TIC debe darse desde la administración del centro educativo, la gestión educativa debe facilitar espacios de tiempo y recursos con el fin de generar condiciones para sus colaboradores en función del aprendizaje, la valoración de la labor docente, la resolución de obstáculos y la capacidad de convencimiento para que los colaboradores participen activamente del proceso de migración.

Se reconoce que la mejora en la Administración y la Gestión Educativa, así como la motivación por aprender de los educandos son algunas de las tareas que se pueden ejecutar a partir del uso de las TIC en el quehacer educativo.

Es en estas tareas en donde se justifica la importancia del proyecto y se pueden determinar los alcances del mismo.

Los beneficiarios y beneficios de esta migración educativa, son variados, en primer lugar, los docentes, ya que el implementar las herramientas tecnológicas en la actividad educativa se simplifica el proceso administrativo vinculado a la docencia, se permite incluso una comunicación más eficiente entre padres de familia y docentes, se incorporan actividades diferentes que pueden promover el interés del estudiante por aprender, tal como señalan Cuen y Ramírez (2013), “lo anterior pues, las tecnologías tienen la potencialidad de transformar los escenarios y ambientes en donde se trabaja, enriqueciendo la práctica educativa otorgando ventajas para el aprendizaje y para la enseñanza.” (p.5). Es así cómo se justifica la implementación de las TIC en las actividades diarias del docente.

Por otra parte, los estudiantes lograrán una formación que les facilite la incorporación a niveles superiores de educación, facilitará el aprendizaje y le permitirá desarrollar habilidades como la criticidad de fuentes confiables de información, la investigación y la mentalidad abierta, las cuales son parte de las demandas actuales en una sociedad global.

Otro de los grupos beneficiados sin duda serán los encargados de la Administración y la Gestión educativa, tal como se reconoce estas herramientas facilitan la comunicación y permiten la conexión sin fronteras, además agilizan la divulgación de la información y la estandarización de procesos propios de la administración educativa.

Un último factor referente a los beneficios tiene que ver con la credibilidad y el prestigio de una institución educativa, la cual es valorada por la comunidad según la calidad educativa que se

ofrece a los educandos y la proyección que la institución tiene hacia la comunidad, en este sentido se beneficia la comunidad debido a la calidad del servicio que la institución ofrece y se beneficia la institución ya que los estudiantes permanecen en ella.

La educación es la herramienta que han utilizado los países para avanzar a nivel socio económico, es por esto que ante una nueva forma de construir conocimiento y desarrollar habilidades es importante ejecutar acciones que brinden experiencias de aprendizaje para la vida, sin embargo, en el contexto actual, el sistema educativo presenta un rezago en la incorporación del uso de las TIC en los procesos educativos.

Según el Estado de la Educación (2019)

En las condiciones de hoy, mucho más restrictivas con respecto a años atrás, resulta aún más imperativo superar el statu quo para que la educación sea una herramienta más efectiva y el país pueda enfrentar los complejos retos en materia de desarrollo humano y democracia. Defender el estado actual de las cosas es hipotecar el futuro. Programa Estado de la Nación (2019, p.20).

Por lo tanto, el no realizar el presente trabajo significar es parte de la pasividad, y la carencia de visión y dinamismos, necesarios para mejorar la calidad educativa en el sistema público.

Como efecto de lo anterior aparece el incremento de la brecha social, la innovación en la educación superior es clave para ampliar las oportunidades de los jóvenes y enfrentar con éxito los desafíos de la cuarta revolución industrial.

En el Informe del Estado de la Educación (2020) se señalan grandes retos para el sistema educativo, uno es “contar con educadores que desarrollen competencias digitales para aprovechar las tecnologías con fines educativos es un tema clave” (PEN, p.62).

Además, se señala que la docencia y la gestión educativa son áreas que se deben mejorar, para lograr que la inversión pública en educación sea correspondiente con los objetivos alcanzados y las mejoras sustanciales que se requiere con urgencia, se reconoce que la brecha social se origina en el mal uso de los fondos públicos destinados para la educación costarricense.

Al haber una baja calidad educativa se presenta la poca inversión y empleo, la tasa de desempleo en el país llegó al 21,9% durante el trimestre móvil que comprende agosto, setiembre y octubre del 2020, según datos de la Encuesta Continua de Empleo, revelada por el Instituto Nacional de Estadística (INEC,2020).

Cuando hay una comunidad o un país que está poco desarrollado tecnológicamente y lingüísticamente, tiene menos posibilidades de inversión y de crecimiento de fuentes de empleo. Una cuarta consecuencia es la delincuencia, la cual aumenta como resultado de que la baja escolaridad genera pocas posibilidades de empleo y desarrollo económico.

La delincuencia se presenta con mayor frecuencia de zonas de vulnerabilidad y con escasos recursos económicos, ya que las fuentes de empleo son nulas o las posibilidades de salir adelante, por lo tanto, ven una oportunidad en la delincuencia de sufragar los gastos, ya que la educación no fue capaz de librarlo de esta realidad.

El desprestigio y el deterioro de la credibilidad son parte de las consecuencias, para un centro educativo que brinde baja calidad en la educación y que no responda a las demandas comunales y sociales en ámbitos de desarrollo: económicos, académicos y sociales.

## **Objetivo general**

Construir una propuesta de gestión educativa desde el liderazgo, que permita actualizar las habilidades tecnológicas y el trabajo en equipo del personal docentes y administrativo del Colegio Técnico Profesional de Granadilla, curso lectivo 2022.

## **Objetivos específicos**

1. Identificar el liderazgo empleado por el personal docente y administrativo para actualizar sus habilidades tecnológicas, mediante el trabajo en equipo.
2. Determinar el liderazgo que requiere el personal docente y administrativo, a fin de actualizar habilidades tecnológicas por medio del trabajo en equipo.
3. Desarrollar, desde el personal docente y administrativo, una propuesta de gestión educativa y liderazgo que permita actualizar las habilidades tecnológicas y el trabajo en equipo.

## **Descripción general del escenario donde se desarrollará la propuesta**

Con respecto a las generalidades de la institución, la información ha sido obtenida a través de la página web de la institución (<https://www.facebook.com/ctpdegranadilla2020/>) y el cuaderno de historia institucional, detallando lo siguiente.

## **Antecedentes históricos de la institución**

La institución en cuestión fue fundada en 1997 bajo el nombre de Liceo de Granadilla, llegó a consolidar una aspiración y un sueño de años de los vecinos del distrito, en especial de la señora Teresa Ocampo, quien fue regidora municipal y desde entonces presidenta de la Junta Administrativa de esta institución; la cual buscó, en conjunto con líderes comunales e instituciones, realizar las acciones correspondientes para contar con un centro educativo que atendiera al Tercer Ciclo de la Educación General Básica y el Cuarto Ciclo de la Educación Diversificada, en virtud del incremento en la demanda educativa, el crecimiento demográfico y urbano de la comunidad.

El proyecto de un liceo se empezó a cristalizar cuando la Hacienda Bijagua, S. A. donó un terreno a la Asociación de Desarrollo Integral de Granadilla Norte, para albergar, según consta en la escritura, “...un Centro de Enseñanza Secundaria o Colegio en beneficio de la Comunidad de Granadilla” (p.9). Posteriormente, en una ceremonia conducida por la Asociación de Desarrollo Integral del distrito de Granadilla, con la presencia del Lic. Antonio Álvarez Desanti, diputado en ese momento del Cantón, y otras personalidades, la Municipalidad llevó a cabo la colocación de la primera piedra para la construcción del Liceo de Granadilla (Argüello, 1998-1999).

Durante su primer año lectivo inició con cuatro grupos de sétimo año en el Salón Comunal de Granadilla, en el año 1998 inició el curso lectivo propiamente, con dos aulas. El trabajo en conjunto siguió dando frutos en crecimiento tanto de estudiantes como en infraestructura, gracias a los señores Fernando e Ileana Terán, la Junta Administrativa, la municipalidad, el sacerdote de la parroquia de Granadilla, en conjunto con docentes, padres de familia y los mismos estudiantes.

Diez años después de su fundación, pasa de ser Liceo a Colegio Técnico Profesional, en el año 2007, ante la demanda de necesidades que presenta la comunidad educativa. La búsqueda y lucha constante de mejores condiciones abre oportunidades de estudios superiores, empleabilidad y contribuye en la visualización de proyectos de vida en la población estudiantil, es lo que le da identidad y pertenencia a lo que es hoy como institución educativa.

### **Ubicación geográfica e infraestructura**

El Colegio Técnico Profesional de Granadilla, se ubica en el distrito segundo del Cantón de Curridabat, de la Provincia de San José, a 200 metros noroeste del Residencial Monterán, carretera hacia Concepción de Tres Ríos.

Desde su fundación en 1997, el CTP de Granadilla ha ido creciendo en cuanto a planta física y en el fortalecimiento de las especialidades técnicas y académicas en pro de la comunidad educativa. Así mismo, ha tenido la visita de distinguidos funcionarios del gobierno e instituciones, con los cuales se ha trabajado conjuntamente en el desarrollo de la institución. Recopilado y realizado por la Licda. Aura Vanessa Boniche – Orientadora, en la Administración Quesada Saba (2018).

El Colegio Técnico Profesional de Granadilla, Circuito 04, en virtud del incremento en la demanda educativa, al crecimiento demográfico y urbano de la comunidad, actualmente cuenta con un área administrativa y cinco pabellones con cuarenta y dos aulas. También, ofrece los servicios de soda y comedor escolar, orientación, biblioteca, gimnasio, laboratorios para especialidades y laboratorios móviles (en estado de media vida).

### **Elementos generales de la organización institucional**

Del proceso de evaluación institucional anterior se desprenden conclusiones sobre las generalidades institucionales: clima organizacional, rendimiento académico, control interno e infraestructura.

A la luz de la evaluación es posible indicar que se debe mejorar el ambiente de forma propicia para la institución, propiciar más integración, comunicación, trabajo en equipo, obtención de objetivos comunes por departamento y a nivel de institución, alcance de metas, objetivos y formulación de propuestas para mejorar por parte de la comunidad institucional.

Existe un buen ambiente de control, la gestión de la administración como órgano superior es conforme. Resalta un nivel de confiabilidad y oportunidad de la información, se trabaja con un estándar adecuado de calidad, en función de la eficacia y eficiencia de los procesos y resultados. Los niveles de riesgo son moderados, y existe una adecuada aplicación de la normativa vigente. En cuanto a la infraestructura, hay oportunidades de mejora en mantenimiento de instalaciones, no obstante, existe un grado de satisfacción con las inversiones realizadas hasta la fecha, se deben contemplar planes de contingencia para la protección de equipo, mobiliario, e infraestructura en general. Los actuales equipos de trabajo en materia de recurso tecnológico deben mejorarse dentro de los planes de inversión futuros de la institución. La condición de la infraestructura debe contemplar mejoras para los desarrollos de los planes de estudio y facilitar el proceso enseñanza y aprendizaje.

Ahora bien, respecto a la comunidad estudiantil, hay un grado de satisfacción del estudiantado sobre las facilidades que ofrece la institución en apoyo de los grupos y desarrollo de actividades complementarias dentro de la institución; sin embargo, se apunta a mejorar los grados de participación por parte de algunos estudiantes, aun cuando la opinión en general es positiva.

Seguidamente, el análisis preliminar permite dilucidar que el rendimiento académico, en términos generales es favorable, se trabaja en mejorar la excelencia académica de los estudiantes, en actividades promocionales, tal como el festival de inglés, *ExpoJoven*, expo ingeniería y festival de las artes. La administración, por su parte, colabora y desarrolla grados de supervisión de la labor docente dentro del aula.

Ante la visión situacional antes descrita, se brindan las siguientes recomendaciones para mejorar el clima organizacional:

- a. Proponer a la Administración actividades de integración del personal con personas externas a la institución, dentro las primeras semanas del curso lectivo 2020, con la finalidad de enaltecer la motivación, el espíritu de cooperación entre compañeros, y el grado de identidad que caracteriza a toda organización.
- b. Que el Comité de Actividades Sociales tome un rol de mayor participación dentro de la institución, como órgano rector de un adecuado clima laboral.
- c. Organizar un plan emergente de ayuda mutua para auxiliar eventos que afecten a los compañeros (as) de trabajo.
- d. Solicitar a la Administración mejoras mínimas, pero importantes, a la sala de profesores, en cuanto espacio y comodidad.

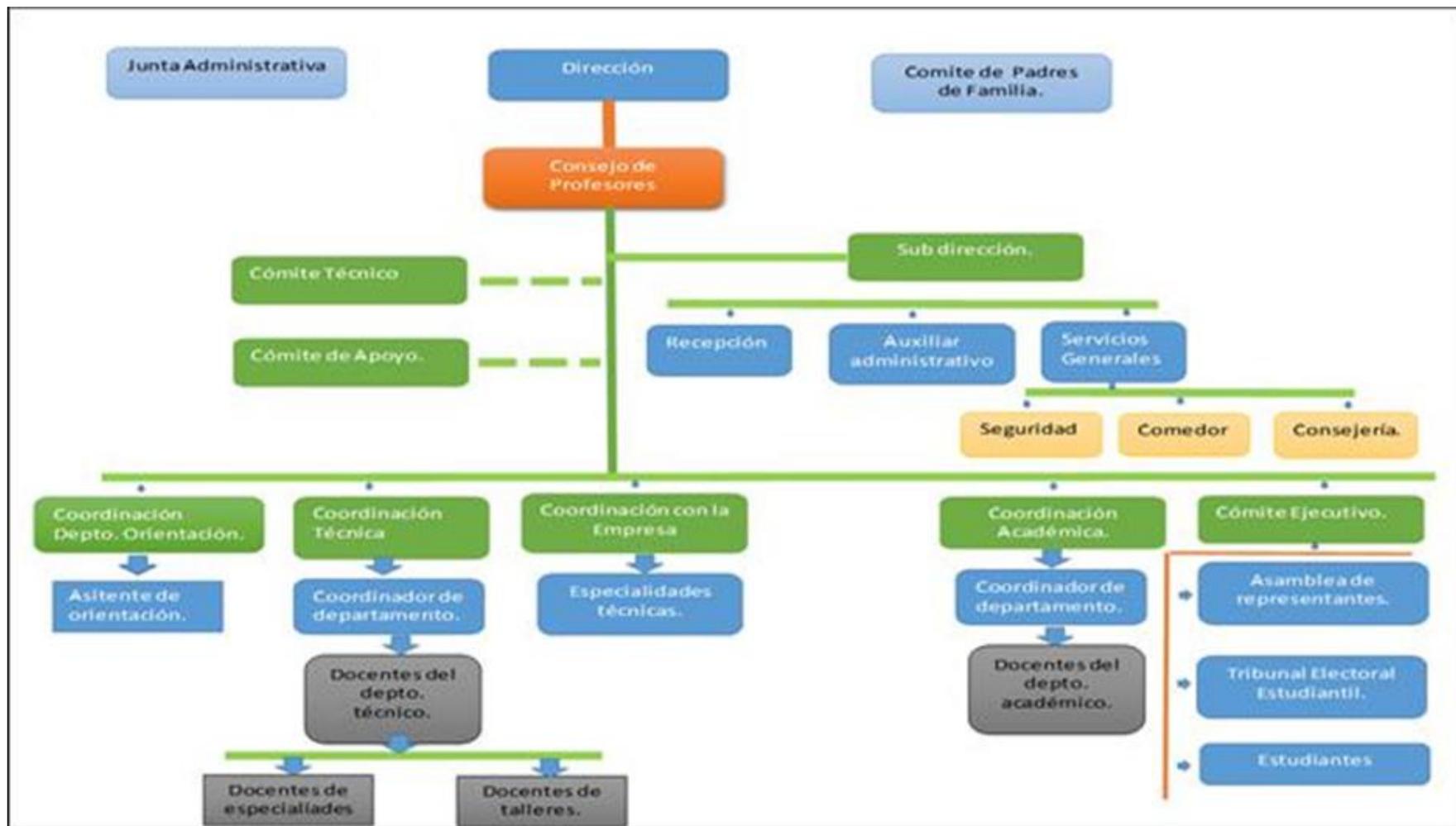
Para mejorar el rendimiento académico se plantean las siguientes recomendaciones:

- a. Proponer un plan de capacitación para los docentes en el uso de recursos tecnológicos, como instrumentos para mejorar el rendimiento académico.
- b. Crear condiciones adecuadas y de motivación para los estudiantes, con el objetivo de participar en *ExpoJoven* y otras ferias institucionales; aumentar el nivel de participación y calidad de estos eventos.
- c. Mejorar las condiciones de la biblioteca en el uso de recursos y espacio, como centro de investigación para docentes y estudiantes. Dotarla de videoconferencias, acceso a fuentes virtuales bibliotecarias y material didáctico actualizado.
- d. Aumentar, por parte de la Administración, los niveles de supervisión dentro del ambiente del aula y fomentar el desarrollo de los programas de estudio de los docentes.
- e. Proponer la posibilidad de que las aulas se equipen con recursos tecnológicos, en especial las académicas.

- f. Proponer la creación de un buzón de sugerencias que permita a los docentes y administrativos ofrecer soluciones a diferentes situaciones que afecten a la institución.
- g. Crear un comité de apoyo para el adecuado control y mantenimiento del recurso tecnológico que adquiere la institución.
- h. Establecer un conjunto de regulaciones para la administración de activos. Crear elementos de control continuo en el uso, administración y custodia de los activos por parte de los docentes y administrativos.
- i. Fijar regulaciones en cuanto a los dispositivos de seguridad, dado que, es importante que exista un control y monitoreo continuo y permanente.
- j. Respecto a la documentación y registro de la gestión institucional, es recomendable crear un sistema de documentación y archivo, de carácter puntual y ágil; a fin de administrar documentos, expedientes de personal, la normativa vigente, procedimientos, protocolos, entre otros documentos relevantes.

## Organigrama y oferta educativa

Figura 2. Organigrama Institucional



Fuente: elaborado por el CTP de Granadilla.

Para el curso lectivo 2019 se ofertaron las siguientes especialidades:

- Dibujo Arquitectónico.
- Administración y Operación Aduanera.
- Salud Ocupacional.
- Ejecutivo para Centros de Servicio
- Electrónica y Telecomunicaciones.
- Informática en Desarrollo de Software.
- Informática en Redes de Computadoras.
- Contabilidad y Finanzas.
- Secretariado Ejecutivo.
- Talleres exploratorios (VII-VIII-IX).

En cuanto al recurso humano, en la sección diurna cuenta con 40 docentes del área técnica, 32 docentes del área académica y 6 profesionales del área administrativa.

La institución se ubica en el cantón de Curridabat, una de las zonas más densamente pobladas de Costa Rica, dentro de las características socio económicas de la zona se detallan las siguientes:

De los cuatro distritos que conforman la composición geográfica del cantón, Granadilla es el tercer distrito más poblado, superado por el distrito primero, Curridabat, y el cuarto distrito, Tirrases. El promedio de habitantes por vivienda en Curridabat es de 3.9 personas, El promedio nacional es de 4.1, sin embargo, en Granadilla el promedio de personas por vivienda es de 3.6. La densidad de la población por metro cuadrado ubica a Granadilla como el tercero más poblado, siendo Curridabat el más denso. Además, el promedio de edad no supera los 32 años. Casi un 15% de la población de Curridabat está compuesta por personas nacidas en otros países. El índice de analfabetismo en Granadilla es alto, la mezcla de población extranjera especialmente de Nicaragua, lo ha elevado con respecto a otros distritos del cantón, afectando más a las mujeres que a los hombres. Así mismo, Granadilla presenta una de las tasas de desempleo más alta del cantón; considerando que su población es relativamente joven, el desempleo se concentra dentro del rango de edad de 19 a 35 años.

El FODA realizado en el periodo 2020 indica que los estudiantes están expuestos a amenazas sociales y familiares, las cuales se señalan a continuación:

- Una población con un grado de marginalidad notable.
- Venta y consumo de droga en la zona.
- Una zona ciertamente despoblada.
- La problemática social de la comunidad afecta negativamente a la Institución.
- Conflictos familiares y comunales que exponen a los estudiantes a la violencia.

## **Capítulo II**

### **Marco Teórico**

#### **La Gestión Educativa**

La Gestión Educativa como disciplina inicia en la década de los setenta en el Reino Unido y en los ochenta en América Latina. Tal como lo indica Chacón (2014) “la gestión adquiere una especificidad, en tanto que tiene mayor importancia la labor humana.” (p.4), es así como el término gestión educativa se reconoce como “una labor compleja que depende mucho de la naturaleza del cambio, así como de características internas que presente el centro escolar”. (González, 2007, p.257).

De esta manera, la gestión, “en su acepción como gesta busca una hazaña, una proeza, el logro de algo diferente a lo tradicional. En educación, precisamente, buscamos la gestión para superar los enfoques arcaicos y tener acceso a una educación de calidad” (Venegas, 2011, p.4), por lo que la gestión educativa debe estar vinculada a las demandas sociales y de la época, mediante un proceso participativo que promueva un clima organizacional de crecimiento personal y profesional en los colaboradores. En donde se valore y construya el talento humano, se brinden condiciones para el desarrollo de habilidades y competencias necesarias para atender a las demandas de la sociedad del conocimiento, de la geoinformación y de la económica global, con acciones articuladas que reflejen la intencionalidad de la organización.

La gestión educativa requiere una relación horizontal y vertical de diversas dimensiones presentes en las organizaciones educativas, la interconexión entre estas, determina la calidad y eficacia del servicio educativo que se brinda.

#### **Dimensiones de la gestión educativa**

##### **Administrativa**

Implica, en el contexto costarricense, la implementación, seguimiento y control de las políticas educativas emanadas desde el Ministerio de Educación Pública, tal como lo señala Montano et al. (2016).

La estructura administrativa de la cual depende el funcionamiento del sistema educativo nacional, se nutre de políticas educativas pactadas como compromisos para la región centroamericana; lo que se supone que responde a las necesidades e intereses de cada país. Sin embargo, el abordaje de los mismos, en los contextos diversos, representa un reto para el personal directivo involucrado. (p.134)

La labor administrativa es compleja por cuanto desde las condiciones referidas en la cita anterior, la dimensión administrativa tiene relación con la toma de decisiones, el control y dirección de los recursos existentes en la realidad de cada institución, con el fin de concretar acciones y ejecutarlas para alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

### **Dimensión organizacional**

Para Garbanzo (2015)

Se refiere a la totalidad de la organización, esta se mira y se comprende como un todo conformado por componentes como cultura organizacional, diseño, procesos de trabajo, normativas, entre otros. Se parte de que el todo es diferente a cada una de las partes y estas, en conjunto, asumen un comportamiento distinto según las interacciones y propósitos planteados (p.69)

Lo anterior implica el establecimiento de normas y marcos legales institucionales para la interacción entre las personas docentes, personas directivas, estudiantes y padres de familia con el fin de alcanzar los propósitos de la educación costarricense, mediante esfuerzos sistemáticos y sostenidos en la organización escolar.

### **Dimensión Pedagógico-Didáctica**

Hace referencia al modelo educativo presente en la institución y las estrategias metodológicas y de aprendizaje que se promueven para el alcance de la calidad educativa. Es importante que la gestión educativa esté relacionada a dicha dimensión, por cuanto desde la visión de futuro y el plan anual de trabajo se podrán fortalecer los aspectos de la pedagogía y la didáctica que diferencian a una institución educativa de otra.

Por cuanto,

Ninguna organización puede permitirse quedarse atrás o perder viabilidad en el contexto social y permanecer sin trascender, mucho menos las enfocadas al servicio educativo. Estas requieren, para el sano desarrollo social, ser pioneras, líderes en su quehacer de manera que sus esfuerzos sean plasmados en forma articulada con las demandas sociales sin poner en segundo lugar el desarrollo pleno del individuo. (Garbanzo, 2015, p.68)

### **Dimensión Comunitaria**

Señala el impacto del trabajo en equipo para la toma de decisiones, el éxito y los retos que se deben enfrentar en las organizaciones sociales abiertas, es así como:

El grupo tiene una serie de actitudes que conforman una sinergia particular, que determinan el desempeño organizacional de manera positiva o negativa, esta fuerza es un elemento estratégico a considerar por el liderazgo. (Garbanzo, 2015, p.69)

Por lo que tiene una estrecha relación con la cultura organizacional, la cual difiere en cada centro educativo, al estar determinada por exigencias, necesidades y problemas provenientes del entorno.

### **Modelo de gestión para la actualización de habilidades tecnológicas**

La actualización de habilidades tecnológicas en una organización educativa significa la implementación de un proyecto de innovación y mejora escolar, para alcanzar dicho propósito, en la presente investigación se proponen dos modelos de gestión: el enfoque por competencias y el enfoque por liderazgo, los cuales se describen a continuación.

#### **El enfoque por competencias**

Con el fin de responder a las nuevas exigencias en el campo educativo, el desarrollo de esta investigación será fundamentado en el enfoque basado por competencias, en el cual los autores Tobón et al., (2006) enfatiza que "... Las competencias contribuyen con la base fundamental para orientar el currículo, la docencia, el aprendizaje y la evaluación desde el marco de la

calidad, ya que brinda principios, indicadores y herramientas para hacerlo, más que cualquier otro enfoque educativo” (p.1).

En lo indicado por Tobón, el enfoque basado por competencias, forma parte indispensable para el proceso de enseñanza-aprendizaje, donde el vínculo docente-estudiante-aprendizaje se alcanza integralmente en la construcción del desarrollo de las competencias.

Según Araya, I. y Varela, K (2011)

Las competencias son el medio para el saber, el saber hacer, el ser y el convivir que fortalezcan a la persona en la toma de decisiones acertadas, con expresión de libertad, de coexistir con justicia y respeto y emprender proyectos con éxito adaptando lo aprendido a las diversas situaciones de la realidad profesional futura. La educación, así orientada, permite innovar, es decir, aprender de la realidad para transformarla. (p.7)

De conformidad con Araya y Varela (2011) hacen referencia al Proyecto Tuning en el marco de la Declaración de Bolonia, a partir del cual enfatizan que en el modelo por competencias:

El método trata de impulsar la integración de la diversidad, la libertad y la autonomía en los proyectos educativos basados en la formación por competencias, toma en cuenta dentro de su estrategia cuatro componentes: las competencias genéricas y específicas, los enfoques de aprendizaje, didácticos y de evaluación, la función de la promoción de la calidad en los procesos educativos y la equiparación de créditos. (p.50).

Por consiguiente, y analizando que el mercado laboral requiere de un capital humano que responda a los cambios y exigencias del entorno, en todas las áreas de su formación, las organizaciones valoran que el personal responda en forma eficiente a las tareas que le son propias de su campo de acción, en donde se integran elementos de calidad, innovación y transformación de conocimientos en pro de los objetivos de la organización.

En el caso de los profesionales que forman parte del Ministerio de Educación y son parte de la gestión educativa, es primordial que se desarrollen las competencias digitales desde la perspectiva de la adquisición de habilidades y destrezas acordes a su función, ambos elementos fortalecen la adquisición de las competencias para la producción y el buen desarrollo de su labor. La integración y aplicación de dichas competencias responden a las exigencias del entorno laboral, de formar profesionales que contribuyan a optimizar los tiempos de respuesta, el uso de los recursos materiales y capital humano, aspectos muy relacionados con temas de conservación

del medio ambiente, del uso eficiente de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (en adelante TIC's), así como de ahorro energético y de insumos para la organización.

Por otra parte, las organizaciones realizan la escogencia del capital humano de forma dinámica y valoran aquellas competencias que contribuyan a incorporar personal identificado con sus criterios de sostenibilidad del negocio, es por ello que resulta necesario que los profesionales que se forman, desarrollen, desde los primeros cursos, las competencias básicas que serán requeridas posteriormente en su campo laboral.

Es importante indicar que el desarrollado de estrategias metodológicas desde el enfoque por competencias permite identificar y determinar estrategias que contribuyan con el cumplimiento desde la parte motora y sicomotora, para que el estudiante interiorice los beneficios y ventajas que puede alcanzar en su campo laboral, con el desarrollo óptimo de la competencia.

Se asume el enfoque por competencias tomando en consideración que esta propuesta si bien propone una mejora del proceso de enseñanza aprendizaje está centrada en el docente, en el desarrollo de un perfil que le permita a nivel laboral atender las nuevas demandas educativas y sociales en cuanto al uso de las TIC en el proceso de mediación pedagógica.

Para las autoras Quesada, M. Cedeño, M y Zamora, J (2011) las competencias implican los procesos de:

**Aprender a conocer:** “es la capacidad para comprender, describir e interpretar y transformar la realidad sociocultural de su entorno” (p.28)

Sustentado en lo anterior, otros autores como Delors, J. (1996, p.99) se enfocan en la relación entre los saberes y aportan la siguiente definición:

Aprender a conocer y aprender a hacer son en gran medida, indisociables. Pero lo segundo está más estrechamente vinculado a la cuestión de la formación profesional: ¿cómo enseñar al alumno a poner en práctica sus conocimientos? y, al mismo tiempo, cómo adaptar la enseñanza al futuro mercado de trabajo, cuya evolución no es totalmente previsible.

**Aprender a hacer:** propicia el desarrollo de competencias que capacitan al ser humano para poner en práctica sus conocimientos en el marco de diversas experiencias sociales y ocupacionales. Supone una mejor relación con el mundo del trabajo, con los espacios ocupacionales, con la formación profesional, con la forma

de orientar a los estudiantes a poner en práctica sus conocimientos. Quesada et al. (2011, p.100).

**Aprender a vivir:** es aprender a vivir en sociedad. Significa desarrollar las competencias de la comprensión del otro ser humano, las formas de interacción, el diálogo, el respeto a los valores, a la diversidad cultural y al pluralismo. Quesada et al. (2011, p.101)

**Aprender a ser:** es desarrollar la capacidad de pensar en forma crítica, autónoma y de elaborar juicios propios que le permitan al individuo determinar por sí mismo que se debe hacer en diferentes circunstancias. Es desarrollar la libertad, la independencia y la personalidad del ser humano. Quesada et al. (2011, p.101).

### **El enfoque basado en liderazgo**

Parte de la propuesta de que, un líder es quien guía a un colectivo hacia el logro de las metas, en este enfoque el directivo del centro escolar será quien a partir de la forma de ejercer liderazgo podrá generar nuevos liderazgos, por ejemplo, el promovido en los docentes.

Un docente líder ejerce su rol de líder educativo en forma consciente tal como lo señala Bernal e Ibarrola (2015).

- Saber valorar las implicaciones y las consecuencias sociales de su trabajo.
- Poseer un conocimiento de sus responsabilidades legales y administrativas.
- Ser hábil en valorar su propio progreso profesional mediante la utilización de estrategias de indagación y reflexión de su propia práctica.
- Desarrollar una mentalidad abierta para poder abarcar distintas perspectivas o conocer formas de investigación en el aula. (p.63).

Además, se le reconocen competencias y cualidades adquiridas durante el trayecto de la experiencia profesional, esto debido al interés de un aprendizaje permanente promovido por la interacción con sus pares, con los que comparten una visión de la educación. “Son maestros persistentes, resilientes, abiertos, respetuosos, confiables, honestos y solidarios” Bernal y Ibarrola (2015, p.64).

## **Ejes, ética y normativa**

La propuesta de gestión por competencias y liderazgo presenta de forma implícita el desarrollo de ejes tales como la creatividad, la innovación, el emprendedurismo, así como la ética y la normativa; por cuanto se practica y evidencia en la dinámica del aprendizaje por competencias “aprender a hacer”, “aprender a ser” y “aprender a vivir”, ligado a la dinámica de la organización educativa en la que se ejecuta el objeto de investigación. Dichos ejes, se amplían en los apéndices #2 de esta investigación, en los cuales se fundamenta el producto del TFG, el cual consiste en el desarrollo del Protocolo Cambio.

## **La creatividad y la innovación**

El protocolo CAMBIO se crea con fundamento en un nuevo producto que le permita a la organización ser competente en temas de habilidades en TIC, trabajo en equipo y liderazgo. En tal sentido, la innovación se evidencia en este proyecto mediante el proceso de ideas que se logran visualizar en la aplicación e implementación del protocolo CAMBIO, el cual no se limita al desarrollo de habilidades técnicas, promueve competencias de emprendimiento y mejora continua. Todo esto, promoviendo espacios de integración donde se puedan desarrollar de una manera efectiva e innovadora.

## **La ética y la normativa**

Se toman como fundamento dos elementos importantes, el Código de Ética del Colegio de Licenciados en Ciencias y Letras (COLYPRO) y el Manual de Identidad Gráfica del Ministerio de Educación Pública. Esto permite implementar acciones desde el proceso de la investigación hasta la culminación del protocolo en relación con la ética del cuidado. Comins Mingol (2015) señala que,

La ética del cuidado eleva la atención, la responsividad y el mantenimiento de las relaciones interpersonales al estatus de una importancia moral fundacional. Pero no se queda únicamente al nivel privado, sino que rompiendo la dicotomía entre público y privado alcanza la reflexión política. (p.161)

Lo cual se enlaza directamente con el eje de la normativa. Acá se toma en cuenta el reglamento del COLYPRO y MEP, en cuanto a calidad educativa.

En cuanto a la calidad educativa desde la capacitación docente, se propone el desarrollo del talento humano, tal como lo señala MEP (2015):

La elevación de la calidad del cuerpo docente, técnico-docente y administrativo-docente seguirá siendo clave para mejorar la calidad de la educación, al tiempo que conduce a la profesionalización y dignificación de quienes realizan estas labores. Por ello se consideró prioritario mejorar muy significativamente su remuneración y desarrollar procesos de desarrollo profesional de largo plazo, fortaleciendo el vínculo entre las capacitaciones y las reformas y los resultados de los procesos de evaluación. (p.24).

Además, Paz et al. (2016) señalan que “en las organizaciones académicas la ética es concebida como principios directivos que orientan a las personas en cuanto a la concepción de la vida”. (p.155)

Es por ello, que en la formación profesional existen puntos claves en los cuáles debe centrarse la educación, en donde se forma el individuo para que pueda insertarse en un mercado laboral competitivo, el cual demanda un desempeño eficiente y eficaz, que contribuye en el alcance de las metas, objetivos organizacionales y específicos del puesto que se desempeña.

Un elemento esencial es que la formación profesional incluye tanto el ámbito cognoscitivo como los rasgos afectivos, recalcando que lo afectivo está estrechamente relacionado con el plano motivacional y de los intereses en el proceso de enseñanza-aprendizaje. En este sentido, el docente juega un papel indispensable, porque marca el accionar del conocimiento del estudiante, con las estrategias metodológicas que utilice para la transferencia y generación de este en cualquier campo del saber, así mismo, pueden contribuir para que los estudiantes lo asimilen de una mejor manera o pueden dificultar la continuidad y fluidez del proceso de enseñanza-aprendizaje.

## **El liderazgo y su influencia en las organizaciones**

El liderazgo tiene su origen en el estudio de rasgos individuales de las personas directivas, con lo que se van presentando teorías y estilos de liderazgo tales como liderazgo democrático, autocrático y el conocido *laissez-faire*, entre otros.

Posteriormente, los estudios abarcan al colectivo de las organizaciones, con lo que se señala que, el liderazgo interviene en el clima de la organización, la salud y el bienestar de las personas, es uno de los elementos fundamentales para mejorar la calidad de un servicio, producto u organización. “Los líderes inspiran una visión compartida pensando en el futuro, integrando a todos los miembros de una organización y propiciando un agradable ambiente de trabajo.” Barba y Salguero (2017, p.137).

De igual modo, los objetivos de las organizaciones han ido cambiando debido, entre otras cosas, a la necesidad de ser más competitivas, eficientes y lograr las competencias que se requieren en el mercado laboral. Las instituciones educativas deben ser las principales impulsoras de estos principios y objetivos, los cuales, implican un cambio en todos sus procesos: educativo y estructura organizacional, con la búsqueda de mejores habilidades y competencias del personal docente y administrativo. Cuando todos los involucrados en el proceso educativos se comprometen en lograr los objetivos comunes, es posible alcanzar metas en común y beneficiar a los estudiantes con el valor agregado que esto significa. Cada uno de estos objetivos le permitirá a la institución cumplir con su misión y visión organizacional y brindar un servicio de calidad.

### **Liderazgo pedagógico**

El liderazgo pedagógico es indispensable para desarrollar una cultura de aprendizaje en las organizaciones escolares, desarrollando habilidades organizativas y de gestión que enriquecen el clima de la organización y el desarrollo del talento humano, el trabajo en equipo, el sentido de identidad y pertenencia en el centro escolar.

En las décadas de los setenta y ochenta surgió en Estados Unidos el concepto de “liderazgo instructivo o pedagógico”, que permite dejar atrás la abrumante burocracia administrativa asociada a los líderes escolares e integra un liderazgo

centrado en fomentar el trabajo en equipo y el desarrollo profesional docente para mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes. (Rivera y Aparicio, 2020, p.28).

Es necesario que los directivos escolares ejerzan una gestión horizontal en la que la opinión de los docentes sea tomada en cuenta para la construcción de un proyecto escolar común, en factores tales como: misión, visión, valores, currículo, proyectos, otros., con lo que se logrará llevar a cabo la definición de metas y tareas compartidas.

Dado que,

...en la defensa del liderazgo pedagógico se está hablando de manera implícita de que el docente es también un líder, con el que se cuenta para impulsar las mejoras de las condiciones de la enseñanza y el aprendizaje, y participar de ellas, así como del desarrollo profesional de sus pares. (Bernal e Ibarrola, 2015, p.60).

Por tal motivo, de conformidad con García, et al. (2015),

los requerimientos de formación y la experiencia, son aspectos fundamentales dentro de la función de conducción, y el rol de conducir, es una labor explícita de la gestión escolar, una meta o proceso que impulsa y canaliza a los demás. Es indispensable en este proceso, la adquisición de competencias genéricas para el desarrollo de habilidades, (p.21).

Ahora bien, pensar que sólo el director ejerce liderazgo en un centro educativo, es una forma simple y autocrática de la gestión educativa, la cual se vuelve insuficiente ante la realidad compleja en la que nos encontramos.

Así, de conformidad con Rodríguez (2011) “las funciones que deba cumplir el líder pedagógico deben aportar a que los profesores mejoren sus prácticas y evitar que se hundan en la rutina del quehacer diario”. (p.257). Para lograrlo, tal como señala Bolívar (2010), precisan, entre otras cosas, de “autonomía que les posibiliten poner en marcha proyectos propios y aprender de la

experiencia”. Así mismo, potenciar la capacidad local de cada establecimiento para mejorar, aportando los recursos necesarios e impeliendo un compromiso por la mejora”. (p.3).

Liderazgo pedagógico implica que los establecimientos escolares focalicen sus tareas fundamentales, requiriendo prácticas que posibiliten establecer propósitos y metas de manera compartida, el desarrollo profesional de los docentes y generar condiciones organizacionales, especialmente la promoción de una cultura de colaboración.

De conformidad con Hallinger (2010), citado por Gajardo y Ulloa (2016)

#### **El foco del director educacional sería:**

- La creación de un propósito compartido.
- El enfoque en el desarrollo de un clima de altas expectativas y una cultura escolar centrada en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje.
- Dar forma a la estructura de incentivos de la escuela, a fin de reflejar los objetivos establecidos para el personal y los estudiantes.
- Organizar y proporcionar una amplia gama de actividades destinadas a la estimulación y el desarrollo intelectual para el personal.
- Ser una presencia visible en la escuela, modelando los valores que se están promoviendo en el establecimiento. (p.76).

#### **Las TIC en educación**

Las Tecnologías de la Comunicación y la Información son fundamentales para el acceso al conocimiento y tienen un rol de democratización de la enseñanza. Están integradas a los modelos de innovación educativa, en la formación y en la gestión del tiempo de los docentes, se presentan como un recurso económico para el desarrollo de habilidades profesionales. En tal sentido, son una herramienta que promueve la calidad educativa, la construcción del conocimiento en forma colaborativa y el trabajo en equipo entre los docentes.

En líneas generales, tal como indica Granda et al. (2019).

El empleo de las TIC en la actividad educativa necesita contar con recursos tecnológicos y sobre todo con el capital humano debidamente preparado técnica y

metodológicamente, capaz de diseñar e implementar estrategias metodológicas y didácticas en los espacios educativos mediados por las TIC. (p.49)

Se reconocen como un recurso provechoso en las organizaciones educativas, por cuanto facilitan una nueva dinámica entre docente y estudiante, el primero se vuelve un facilitador y tutor en el proceso de mediación pedagógica, no se califica como poseedor o dueño absoluto del conocimiento. El uso de las TIC facilita la atención individualizada de las necesidades de los estudiantes, posibilita el trabajo cooperativo y colaborativo y el auto aprendizaje.

Entre los docentes, promueven la implementación diversas metodologías, el intercambio de experiencias entre profesionales y la evaluación permanente del avance individual de los estudiantes. Granda et al. (2019) menciona que también “están los profesores que incorporan la internet para conformar una comunidad de práctica que admite compartir experiencias, dialogar con colegas y orientar decisiones en colaboración, y los que por primera vez se enfrentan al desafío de enseñar en redes informáticas a alumnos que se encuentran en permanente contacto con la red”. (p.106), por lo cual, “apunta que entre los principales obstáculos para incluir en las aulas las TIC, es imperativa la formación tecnológica y la actitud del profesorado”. (p.108)

De acuerdo con Pérez y Pons (2015),

Empíricamente se observa que las dimensiones que dificultan y obstaculizan el cambio pedagógico son las que tienen que ver con el profesorado en tres sentidos, por un lado, el tiempo y dedicación para aplicar las TIC, la capacitación para proyectar las TIC en la formación que imparten y que el claustro del centro no considera una prioridad apoyar la innovación con TIC. (p.413).

## **Habilidades tecnológicas**

Para el presente trabajo se retoma el concepto de habilidad que explora Sixto y Márquez (2017), citando a Platonov (1963), en cuanto a que "La habilidad es la capacidad de realizar una actividad o acción determinada en nuevas condiciones creadas en base de los conocimientos y hábitos antes adquiridos". "La habilidad es la capacidad del hombre de realizar cualquier actividad o acción en base de la experiencia obtenida con anterioridad"(s,p).

Es así como la habilidad se relaciona con experiencias y conocimientos previos, son las habilidades las que permiten el desempeño correcto en la ejecución de las tareas asignadas.

Como complemento de lo anterior, se retoma el concepto de “competencia digital”, establecido en el año 2017 por el Marco Común de Competencia Digital Docente Europea:

La Competencia digital implica el uso crítico y seguro de las Tecnologías de la Sociedad de la Información para el trabajo, el tiempo libre y la comunicación. Apoyándose en habilidades TIC básicas: uso de ordenadores para recuperar, evaluar, almacenar, producir, presentar e intercambiar información, y para comunicar y participar en redes de colaboración a través de Internet (Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y Formación del Profesorado, 2017, p.24)

Comprende habilidades, definición y componentes deseables en los docentes del siglo XXI, en cuanto al uso eficiente de las TIC en la educación, a través del empleo del internet para desarrollar el pensamiento crítico, la creatividad y la innovación.

En las tablas 1, 2, 3 se detallan los contenidos propuestos para el protocolo.

Tabla. 1. Tabla de competencias y contenidos.

<b>Competencia</b>	<b>Contenidos</b>
<b>1.Actualización digital</b>	Definir el concepto de TIC. Herramientas informáticas (Zoom, Teams, Google Meet). Aplicaciones pedagógicas (Powtoon, Canva, Animaker, Power Point).

Fuente: elaborada por las autoras.

Tabla. 2. Tabla de competencias y contenidos.

<b>Competencia</b>	<b>Contenidos</b>
<b>2. Trabajo en equipo</b>	Diferencia de términos de trabajo en equipo y trabajo en grupo. La distribución de tareas. La eficiencia y eficacia en la realización de un trabajo en equipo.

Fuente: elaborada por las autoras.

Tabla. 3. Tabla de competencias y contenidos.

Competencia	Contenidos
<b>3. Liderazgo</b>	Desarrollar habilidades de comunicación. Organizar ideas para aportar y ser escuchado. Aptitudes para trabajar con otras personas.

Fuente: elaborada por las autoras.

Tras lo demostrado en el estado del arte, el fundamento teórico y la revisión de fuentes de información, es relevante señalar que, para la actualización de las habilidades tecnológicas del personal docente y administrativo, es necesario desarrollar, además de las habilidades técnicas, habilidades de liderazgo y trabajo en equipo, dado que esto posibilita que el proyecto perdure en el tiempo y se convierta en un elemento práctico de la cultura de la organización, así como la evaluación y el aprendizaje permanente en lo individual y en el colectivo, tal como se evidencia en los contenidos descritos en las tablas 1 a 3.

## Capítulo III

### Marco Metodológico

La teoría presenta diversos tipos de investigación, diferenciadas por aspectos específicos, ejemplo: los instrumentos de investigación aplicados, la naturaleza de la muestra, el contexto, el objetivo por alcanzar o la hipótesis por comprobar, entre otros. Se puede indicar que los tipos de investigación comparten un proceso sistémico, que parte de la identificación de un problema. “Desde el punto de vista etimológico el vocablo investigar proviene del latín "in" (en) y "vestigare" (hallar, inquirir, indagar, seguir vestigios)” (Burgo et al, 2019, p.4). Con lo que se reconoce claramente que la acción de investigar tiene un propósito definido previamente, mediante la observación, lectura, estudio e indagación del fenómeno o problema por estudiar. Ya que la diversidad de problemas o fenómenos es amplia, en términos generales se pueden identificar tres tipos de investigación, para las cuales se tomará la propuesta de Grajales (2000).

La investigación Histórica: La investigación histórica trata de la experiencia pasada, describe lo que era y representa una búsqueda crítica de la verdad que sustenta los acontecimientos pasados.

La investigación descriptiva: “trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta.” Grajales (2000, p.1).

La investigación experimental: “consiste en la manipulación de una o más variable experimental no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas” Grajales (2000, p.1).

A su vez, dentro de la forma general de definir los tipos de investigación, estos tienden a dar otras subdivisiones, por ejemplo, de campo, exploratoria, mixta, transversal, experimental, entre otros.

### **El paradigma en la Investigación Acción**

El paradigma es una guía que permite reconocer problemas importantes a estudiar, se basa en un mundo social interrelacionado.

Para Meza (2013) “Un paradigma no sólo permite a una disciplina aclarar diferentes tipos de fenómenos, sino que proporciona un marco en el que tales fenómenos pueden ser primeramente identificados como existentes” (p.4), por lo tanto, el paradigma es la forma en que se comprende e investiga, un fenómeno u objeto de estudio, utilizando la observación, el uso de instrumentos y el reconocimiento de categorías, a fin de lograr un proceso investigativo.

Hay diversos paradigmas, originados del positivismo y el naturalismo, Campos y Madriz (2014) señalan que “el paradigma positivista ha sido socialmente más difundido y el que ha sustentado mayor cantidad de desarrollos” (p.9).

Así mismo, la diversidad del mundo implica una interpretación y comprensión desde lo cualitativo, para lograr interpretar la realidad desde su condición dinámica.

El paradigma es un modelo o patrón a seguir, por medio del cual el investigador intenta comprender el problema o fenómeno en estudio. En el campo de la investigación, es la acción desde donde surge el problema de un grupo social. Es importante mencionar lo señalado por Gil et al., (2017).

El paradigma interpretativo también llamado cualitativo, naturalista, humanista o etnográfico, que centra su estudio en los significados de las acciones humanas y la vida social, en medio de una realidad dinámica, múltiple y holística. Los investigadores interpretativos se inclinan hacia el estudio de características de fenómenos no observables, directamente, ni susceptibles de experimentación, como algo único y particular, más que en lo generalizable. (p.2).

Más aún cuando se trata de contextos educativos en los que actualmente el propósito y significado de la educación está en transformación, originada por fenómenos como la globalización, el desarrollo de las TIC, las nuevas formas de socializar y de compartir conocimiento. La tecnología se convierte en una herramienta para promover el desarrollo de habilidades y competencias, tal como se espera en la educación, según los recientes cambios propuestos en los programas de estudio y las políticas educativas.

Para la presente investigación se tomará el paradigma sociocrítico, el cual determina el fin científico de la investigación.

Para Meza (2013) “el paradigma crítico es contribuir a la alteración de la realidad y promover el cambio” (p.3), este es el fin y propósito de la investigación. Se espera obtener información pertinente sobre la realidad de la población en estudio que permita una propuesta viable y eficiente para actualizar las habilidades tecnológicas en los docentes y así modificar la metodología tradicional en la enseñanza por una que promueva el desarrollo de habilidades tecnológicas en los estudiantes, partiendo de la capacitación docente, desde una realidad dinámica y evolutiva.

Así mismo, se busca propiciar un enfoque caracterizado por métodos de investigación flexibles, utilización de instrumentos abiertos de investigación, pero que, de igual forma, obedecen al rigor científico apoyado en el estudio de la teoría, el conocimiento de la realidad y la observación de la realidad inmediata, en donde la fuente de información es parte del problema y de la solución, teniendo un alto valor la participación, los aspectos éticos y la revisión constante del rigor científico.

### **Enfoque de la investigación**

El enfoque es la guía que orienta y determina la forma de analizar el objeto de estudio, determina el tipo de instrumentos aplicados durante la de investigación, la forma de organizar y presentar los datos, y la manera de interpretar los hallazgos. En un enfoque cualitativo, las conclusiones no son generalizables o medibles, por el contrario, están delimitadas por el contexto, y la época. El enfoque cualitativo busca descripciones detalladas de los objetos de estudio, en donde se establece una relación subjetiva, confirmativa y corroborativa con las categorías de estudio que constituyen el problema de investigación. “Se define como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen el mundo visible, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos” Campos y Madriz (2020, p.63).

El contexto en el cual se realiza la investigación, es un centro educativo, por lo que se parte de un contexto social y abierto, que presenta características, recursos y necesidades específicas desde la naturaleza institucional observada y analizada, al tratarse de un contexto social es fundamental comprender desde la experiencia desarrollada en la institución, el problema y las posibles soluciones, así que, la fuente de información son los docentes y administrativos del CTP de Granadilla. De dicha participación, se presenta la unión entre la interpretación y la

aplicación, donde el diseño será flexible, a partir de un conocimiento práctico, explicativo y dinámico, fundamentado por las experiencias de los docentes y administrativos.

Este tipo de enfoque se caracteriza por una fuerte relación entre la teoría, la práctica y la realidad, al ubicarse en un contexto social, en donde el objeto de estudio es los fenómenos o problemas relacionados a las personas y organizaciones o comunidades.

Es importante indicar que, como proceso con rigor científico, la investigación de enfoque cualitativo representa un proceso sistémico y flexible, en el cual los antecedentes y los contextos sociales en los que se desarrollan los fenómenos en estudio fundamentan una parte importante del proceso, ya que una de las características de este enfoque es que las conclusiones son interpretaciones de la realidad, las cuales no se pueden generalizar.

A continuación, se presentan las etapas desarrolladas en la investigación para el enfoque cualitativo, desde la experiencia de las investigadoras.

Figura 3. Etapas de investigación de enfoque cualitativo.



Fuente: elaborado por las autoras.

El diagrama anteriormente expuesto inicia con la identificación de un problema originado de contextos sociales y fundamentado con antecedentes teóricos. Es importante comprender la naturaleza del objeto de estudio mediante la observación del contexto y la inmersión por parte de las investigadoras. Comprender la realidad desde la experiencia docente permite generar un diseño de estudio desde la forma en que la fuente de información vive el problema, y evaluar la viabilidad y delimitación de la muestra, para procurar durante la recolección de datos, aplicar los instrumentos a una muestra representativa y equitativa en cuanto a las opiniones y percepciones del objeto de estudio.

Dado que los resultados serán interpretados desde la subjetividad, mediante la triangulación y el rigor científico, es importante la utilización de instrumentos adecuados según el método y enfoque de la investigación, así como la correcta tabulación de los datos.

A partir de la figura 1, es concluyente que los antecedentes teóricos y el contexto social son la base que darán origen a temas de interés social, desde las vivencias compartidas por un grupo en específico, según el contexto y la época; partiendo de la observación de la realidad vinculada al problema en investigación.

En la etapa de divulgación de la información se genera la posibilidad de compartir los hallazgos y espacios de reflexión sobre el objeto de estudio, que, si bien está delimitado por las condiciones de una institución y momento en particular, se puede reconocer que es un problema frecuente en muchos centros educativos del país.

### **Método de la investigación**

La investigación es una actividad que permite la construcción y divulgación de nueva información o la verificación de supuestos, en torno a un problema u objeto de estudio. El método por su parte es el conjunto de procedimientos y elementos utilizados para alcanzar los objetivos propuestos en la investigación.

Dado que la presente investigación se desarrolla en un ambiente educativo, relacionando tres categorías de análisis: la gestión educativa, el liderazgo y las TIC, con el propósito de modificar una realidad conocida, en donde la fuente de información son los docentes y administrativos, se aplicará el método de Investigación Acción. Dicho método se caracteriza por las etapas de planificación, acción y reflexión, las cuales tienen una estructura en espiral, permitiendo que las etapas se repitan cuantas veces sea necesario, hasta alcanzar el propósito del proceso o proyecto.

Este método surge de las voces que reclaman un cambio social, en temas de política, economía, desarrollo, educación y represión.

Los orígenes de la investigación-acción se sitúan comúnmente a mediados del siglo pasado en los trabajos de Lewin, Corey y Taba, quienes promovieron el uso de investigación-acción en el campo educativo en los Estados Unidos de posguerra. Fernández y Jhonson, (2015, p.94).

Es un método de investigación promovido por una práctica social reflexiva, de fenómenos determinados por la época y el contexto, con la característica de que en el ámbito educativo es el docente quien cumple el rol de investigador.

Emerge en todos nuestros países en los años setenta, como un punto de contacto difuso entre varios movimientos de educación popular; cambios en las ciencias sociales (principalmente el ascenso de la teoría crítica), graves crisis económicas y políticas que endurecieron las posiciones de los regímenes latinoamericanos, y que provocaron formas abiertas de oposición y represión, y una brecha cada vez mayor entre los ricos (cada día más ricos) y los pobres (cada día más pobres) ( Flores et al., 2009, pp.294-295).

Con lo anterior se evidencia que la Investigación Acción tiene como propósito provocar un cambio en la forma de hacer las cosas, surge desde la experiencia de quienes experimentan el contexto investigado, no se limita a la presentación de un resultado, por el contrario, busca un análisis profundo del objeto de estudio, con el fin de promover soluciones al problema desde quienes lo experimentan.

Tal como lo define, Kurt Lewis, “se trata de una actividad emprendida por grupos o comunidades con el objeto de modificar sus circunstancias de acuerdo con una concepción compartida” ( citado por Campos y Madriz 2020, p.17) Por tanto, se concluye que, en el contexto educativo la Investigación Acción es un proceso de reflexión sobre la práctica docente, permitiendo una evolución del proceso pedagógico, en donde se espera una transformación, en la forma de hacer las tareas y labores educativas, considerando las necesidades temporales de la población escolar y las demandas sociales del momento.

En dicho proceso se señala la importancia de la participación de los docentes, estos serán investigadores de su propia praxis, a través de acciones conscientes e intencionadas para modificar la realidad, mediante la generación de conocimiento.

De conformidad con Fuentealba et al., (2005) El docente

será capaz de analizar y evaluar la gama de elementos, situaciones, contextos y conocimientos que pone en marcha cuando se enfrente a la enseñanza de un grupo de alumnos, y a su vez, esta reflexión que nace desde sus propios conocimientos prácticos. (p.6).

En la actualidad se reconoce que el uso de las TIC como herramienta en la mediación pedagógica, representa un reto para el docente, dado que no se le brinda el acompañamiento, la capacitación, los recursos y las condiciones laborales necesarias para que logren incorporar las TIC en la mediación, tal como se espera por parte de la sociedad de la información; la sociedad del conocimiento otorga un nuevo significado en la profesión docente. En este punto es importante indicar que, tal como apuntan Campos y Madriz (2020) "...la Investigación Acción es una metodología que permite la renovación y la evolución del docente en su ser y hacer pedagógico" Campos y Madriz (p.27), mediante el desarrollo continuo del siguiente ciclo.

### **Los instrumentos y técnica de la investigación**

Los instrumentos seleccionados son utilizados con el propósito de recabar información a nivel académico, los datos serán usados para responder a la pregunta de investigación y alcanzar el objetivo general de la misma. Las investigadoras utilizan instrumentos característicos de un enfoque cualitativo y un método de investigación acción, por cuanto se basa en el análisis de categorías, son flexibles y permiten una comprensión profunda del objeto en estudio.

### **La observación**

Permite una primera interpretación de la realidad, el tipo de observación es participante, ya que, quien observa, forma parte del personal de la institución en donde se realiza la investigación. Se caracteriza por que se trabaja con informantes representativos, se realiza una comparación entre lo observado y lo que se recopila en otros instrumentos de investigación.

## **Análisis documental**

Permite conocer antecedentes del objeto de estudio, las normas y políticas desarrolladas en temas relacionadas a la promoción y fortalecimiento de las habilidades directivas y la implementación del uso de las TIC como herramienta facilitadora en el proceso de enseñanza aprendizaje, además permite el estudio de las normas y requerimientos del perfil docente según los lineamientos y políticas del país.

Posteriormente, permitirá el contraste y comparación entre las condiciones y la realidad vivida por las docentes y lo fundamentado en las leyes, normativas y comunicados oficiales del Ministerio de Educación Pública. Las categorías a investigar con el instrumento análisis documental son las siguientes: gestión educativa, liderazgo y habilidades tecnológicas.

## **La entrevista**

De conformidad con Hernández et al. (2014) la entrevista “Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados) (p.403). Para efectos de este estudio la entrevista será de tipo semiestructurada, con preguntas generales y de opinión, este tipo de preguntas, facilita la generación de un clima de confianza, espontaneidad y amplitud en la respuesta.

Dado que se trata de indagar sobre el tema de liderazgo y gestión educativa, desde los propios administradores institucionales, generando cierto nivel de complejidad y dificultad para observar dichas categorías desde el rol de los involucrado, es que se justifica la elección de dicho instrumento para obtener datos cualitativos.

El tipo de pregunta que se presenta es de tipo general y de opinión, para conocer desde la experiencia administrativa, la concepción que tiene del liderazgo y la gestión que realizan los entrevistados en su rol de administradores y gestores educativos.

La entrevista se estructura en dos momentos, iniciando con preguntas generales y, una segunda etapa de preguntas de opinión en forma de cierre del tema, evaluando el liderazgo y la gestión educativa como categorías de investigación.

## **El cuestionario**

Corresponde a un instrumento que se puede aplicar a un número representativo de la población. El cuestionario es versátil en el uso, por lo que se utiliza en investigaciones de fenómenos y de evaluación de personas, con fines cualitativos o cuantitativos. Se gestiona en línea, dadas las condiciones restrictivas por efecto de la pandemia, ocasionada por la COVID-19. Además, permite gestionar el tiempo como recurso.

Para efectos de la investigación que aquí, se aplica a los funcionarios dos cuestionarios de tipo autogestionado, representado una muestra restringida, evaluando las tres categorías en las que se centra la investigación: gestión educativa, liderazgo y habilidades tecnológicas, para realizar un proceso en el cual se pueda obtener información desde dos roles, el administrativo y el docente en torno a los procesos de liderazgo, gestión educativa y uso de las tecnologías.

El segundo cuestionario se dividirá para su aplicación en funcionarios docentes y administrativos, evaluando desde la experiencia y vivencias de cada uno en las categorías que se presentan en la investigación.

La finalidad del cuestionario es obtener, de manera sistemática y ordenada, información acerca de la población con la que se trabaja, sobre las variables objeto de la investigación o evaluación de una perspectiva cualitativa.

Fox, considera que, al utilizar esta técnica, el evaluador y el investigador, tienen que considerar dos caminos metodológicos generales: “estar plenamente convencido de que las preguntas se pueden formular con la claridad suficiente para que funcionen en la interacción personal que supone el cuestionario y dar todos los pasos posibles para maximizar la probabilidad de que el sujeto conteste y devuelva las preguntas”. (Fox, D. J., 1981, p.1).

Para Schuman y Presser (1981), comentan que

las preguntas abiertas son esenciales para conocer el contexto del sujeto que contesta el cuestionario y para redactar después las alternativas a ofrecer en las preguntas categorizadas, especialmente cuando no se pueden presumir, con antelación, las posibles opiniones y reacciones de la población a que se va a aplicar el cuestionario.  
(p.8)

Una vez presentada la descripción y justificación de la propuesta metodológica en cuanto a fundamento y método, se detalla la siguiente tabla que presenta un resumen de la matriz de categorías y la propuesta de los instrumentos por aplicar.

Las categorías seleccionadas corresponden a los ejes centrales del objeto de estudio: gestión educativa, liderazgo y TIC, la relación entre estas se presenta durante la convivencia escolar y como resultado de las habilidades tecnológicas y de liderazgo necesarias en los docentes del Siglo XXI. Es así como las categorías representan la forma de experimentar con el fenómeno, se disponen de forma jerarquizada y ordenada, reflejan cada una, algo distinto del fenómeno en estudio y permiten brindar resultados del fenómeno de investigación. El estudio que aquí se contiene, comprende los siguientes conceptos vinculados al fenómeno central: gestión educativa, liderazgo y habilidades tecnológicas.

Dichas categorías de tipo deductivas, divididas en roles, correspondientes a administrativos y docentes; de grupo, definida como grupo de personas que tienen metas en común y comparten por tiempo prolongado. (Hernández, 2014). Comprenden el plano en el que se delimita la presente investigación, son evaluadas mediante instrumentos flexibles y abiertos, utilizados en la investigación acción.

El liderazgo empleado por un director escolar determinará el tipo de gestión educativa, lo cual puede ser un factor a considerar para la implementación exitosa o la resistencia a promover en el centro educativo cambios e innovaciones que permitan la actualización de las habilidades tecnológicas en los docentes y administrativos; es por ello imperante identificar el o los tipos de liderazgo presente en el personal, para contrastar con la teoría y lograr concluir si el liderazgo empleado permite la participación de los involucrados, el crecimiento del talento humano y el trabajo en equipo.

De conformidad con la perspectiva de Gajardo y Ulloa (2016), (citando a Hallinger, 2010), el liderazgo pedagógico promueve “el desarrollo profesional de los docentes y generar condiciones organizacionales, especialmente la promoción de una cultura de colaboración”, (p.4).

Para promover el desarrollo de liderazgos en los docentes y administrativos se requiere una gestión educativa participativa y democrática en donde la opinión y experiencia docente sea tomada en cuenta para la construcción de un modelo pedagógico que promueva la calidad educativa, al tiempo que se genera un clima organizacional en el cual los docentes desarrollan

identidad con el proyecto educativo y sentido de pertenencia a la institución, generando motivaciones positivas para la labor docente.

Por lo anterior, es importante reconocer el liderazgo y la gestión educativa eficiente para la implementación de un proyecto que desarrolle la actualización de las habilidades tecnológicas en los docentes y administrativos, a partir de las necesidades, condiciones y recursos del centro educativo en estudio. En función de dicho propósito se aplican instrumentos como la observación, el cuestionario, la entrevista y el análisis documental, estos instrumentos se caracterizan por ser flexibles y permitir el análisis en profundidad del objeto en estudio, generando conclusiones desde una realidad estudiada mediante el aporte de quienes la experimentan: los docentes y administrativos, quienes son la fuente de información. Los instrumentos mencionados permiten condiciones adecuadas para la participación de los involucrados. Al ser semiestructurados y de opinión, brindan libertad para expresar opiniones, criterios y fundamentos desde la experiencia cotidiana compartida por los involucrados en el centro educativo.

Con la información obtenida de los instrumentos se realizará una triangulación de los resultados obtenidos de los informantes, a fin de reconocer semejanzas y discrepancias en función del objeto de estudio y los temas emergentes que se puedan dar como producto de la recopilación de información, a docentes y administrativos que por el rol que desempeñan tienen funciones de liderazgo, deben promover el trabajo en equipo, planificar y organizar proyectos institucionales.

## Categorías de análisis

Tabla. 4. Matriz de categorías, objetivo específico 1.

Objetivo específico	Categoría (Unidad de análisis)	Subcategoría (Dimensión de análisis)	Definición instrumental	Fuente de información (documental, personas)
1. Identificar el liderazgo empleado por el cuerpo docente y administrativos para desarrollar habilidades tecnológicas.	Liderazgo	Liderazgo pedagógico	<p>Observación, permite una primera interpretación de la realidad, el tipo de observación es participante.</p> <p>Cuestionario, consiste en un conjunto de preguntas, normalmente de varios tipos, preparado sistemática y cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación o evaluación, y que puede ser aplicado en formas variadas, entre las que destacan su administración a grupos o su envío por correo. Pérez Juste, R. (1991).</p>	Docentes y personal administrativo del CTP de Granadilla.

Fuente: elaborada por las autoras.

Tabla. 5. Matriz de categorías, objetivo específico 2.

<b>Objetivo específico</b>	<b>Categoría (Unidad de análisis)</b>	<b>Subcategoría (Dimensión de análisis)</b>	<b>Definición instrumental</b>	<b>Fuente de información (documental, personas)</b>
2. Determinar el liderazgo necesario en el cuerpo docente y administrativos para desarrollar habilidades tecnológicas, mediante el trabajo en equipo.	Habilidades tecnológicas	Concepto Origen Fundamentos legales Herramientas TIC.	Cuestionario	Docentes y personal administrativo del CTP de Granadilla.

Fuente: elaborada por las autoras.

Tabla. 6. Matriz de categorías, objetivo específico 3.

<b>Objetivo específico</b>	<b>Categoría (Unidad de análisis)</b>	<b>Subcategoría (Dimensión de análisis)</b>	<b>Definición instrumental</b>	<b>Fuente de información (documental, personas)</b>
3. Plantear al cuerpo docente y administrativo una propuesta de gestión educativa y liderazgo que le permita actualizar las habilidades tecnológicas.	Gestión educativa	Competencias Habilidades Concepto	Entrevista “Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” Hernández et al. (2014, p.403).	Docentes y personal administrativo del CTP de Granadilla.

Fuente: elaborada por las autoras.

## **Fases de la investigación**

En términos generales, una vez definido el objeto de estudio e iniciado un proceso reflexivo por parte de las investigadoras, desde el contexto educativo en el cual se plantea la investigación, se desprenden las siguientes generalidades del proceso de “inmersión”, tal como lo señala Hernández (2014).

La población corresponde a docentes y administrativos del Colegio Técnico Profesional de Granadilla, se presenta la combinación de muestra por conveniencia y homogénea. La primera, por cuanto se aplicarán los instrumentos de investigación según la disponibilidad y accesibilidad de las personas. La segunda, dado que corresponde a grupo de personas que comparten una profesión o rol (administrativos y docentes) dentro del centro educativo. A continuación, se presentan las fases del proceso metodológico.

### **Fase preparatoria**

Corresponde al proceso que inicia con la identificación de un problema u objeto de estudio, desde una realidad conocida. En el caso específico se trata de un centro educativo técnico de nivel de secundaria, el cual cuenta con recursos tecnológicos subutilizados, debido a la falta de actualización de las habilidades tecnológicas de los docentes.

Una vez que se realiza el estudio de antecedentes vinculados a la necesidad de mejorar las habilidades tecnológicas de los docentes, para desarrollar nuevas y mejores experiencias pedagógicas, se reconoce que los docentes deben ser capacitados en áreas tales como: liderazgo pedagógico, habilidades tecnológicas, y las TIC.

En el contexto internacional, se evidencia un desarrollo acelerado de las TIC como herramientas metodológicas de la educación, y nuestro país no está ajeno a dicho fenómeno. En el ámbito nacional el tema surge por los siguientes motivos:

- Implementación de la educación por competencias y habilidades, según las modificaciones realizadas en los Programas Nacionales de Educación.
- Ausencia de acciones por parte del MEP como ente regulador de la educación, para la actualización en las habilidades tecnológicas de los docentes.

Con lo que se plantea una pregunta de investigación y un objetivo general, desde la realidad estudiada en el Colegio Técnico Profesional de Granadilla.

Posteriormente, en la etapa de diseño, se define el enfoque cualitativo y la investigación acción como fundamentos para la metodología en la investigación. Se reconoce inicialmente a la totalidad de los docentes y administrativos del CTP de Granadilla, como parte de la población en estudio, sin embargo, una vez analizados los hallazgos del proceso de inserción, se extrae una muestra delimitada por las categorías y grupos de interés, de acuerdo a los roles y conexiones con el tema.

### **Trabajo de campo**

Se inicia un acercamiento preliminar tomando las siguientes acciones:

1. Se solicitó y explicó en forma verbal y luego por escrito, la autorización para trabajar en la institución.
2. Se realiza el estudio del FODA institucional, donde se detectan la debilidad y la oportunidad para poder realizar el TFG.
3. Se le comunica al personal que se realizarán los diferentes instrumentos para recopilar los datos que se requieren en el TFG.
4. Se conoce la problemática, ya que ambas investigadoras son docentes y una de ellas labora en la institución donde se realiza el TFG.
5. Para tener una comprensión del entorno, se realiza una exploración previa, tomando como recurso el FODA institucional del año 2020, del cual se extraen detalles relevantes, tales como: organigrama institucional, proyectos a en proceso, nivel de preparación de los docentes y roles vinculados al liderazgo y la gestión educativa.
6. Posteriormente, se realiza un reconocimiento de los recursos tecnológicos y el recurso humano con que cuenta la institución, señalados en el FODA institucional y como parte de una observación realizada por una de las investigadoras, ya que labora en el centro educativo en el que se realiza la investigación.

## Registro de observación del para el proceso de inserción

Ver los datos específicos que se mencionan en la tabla 7

Tabla. 7. Registro de observación.

---

Delimitación temporal y espacial de la observación

Fecha:

Lugar:

Hora:

Objetivos de la observación:

Nombre del observador:

Tipo de observación:

Participantes de la observación:

Descripción del lugar específico en donde se realiza la observación:

Crónica de lo observado:

Apreciación de quién observó:

---

Fuente: elaborada por las autoras.

De la primera exploración se identifican roles y conexiones entre los colaboradores de la institución, con lo que considerando las categorías y los criterios de selección de la muestra se evidencian las siguientes conexiones y roles.

Roles y conexiones de la muestra

Tabla. 8. Roles y conexiones de la muestra.

Grupo	Rol	Conexión
<b>Administrativo</b>	Realizan funciones de la administración: planificar, coordinar, dirigir, evaluar y ejecutar proyectos de mejora de la calidad educativa y los concerniente a las actividades curriculares como proceso de admisión y matrícula, feria vocacional, actos cívicos, efemérides, entre otros. Elabora documentación, planifica fechas y promueve el trabajo por departamentos.	Es el grupo encargado de promover procesos de capacitación para los docentes. Debe ofrecer un clima de desarrollo del talento humano y promover una cultura de aprendizaje permanente para la profesionalización docente.

---

---

<b>Docente</b>	Encargado de ejecutar las actividades propuestas por los administrativos.	Requiere capacitación constante para mejorar las técnicas y metodologías pedagógicas, según lo requerido en las políticas educativas del Siglo XXI.
----------------	---	---

---

Fuente: elaborada por las autoras.

A partir de lo anteriormente descrito, se predicen las siguientes condiciones tomando en cuenta la tabla 8, con respecto a la comprensión del entorno:

Es una institución que corresponde a la educación de modalidad técnica, cuenta con recursos físicos y humanos heterogéneos, con una alta capacitación en diversas áreas, lo que enriquece la cultura organizacional. Al impartir el área técnica en la cual se comprende talleres exploratorios para el tercer ciclo y especialidades para el cuarto ciclo, evidencia aún más la importancia de la actualización de habilidades en las TIC por parte de los docentes, ya que los estudiantes tienen la posibilidad de incorporarse en área empresarial e industrial, en donde requerirán conocer el uso adecuado de las TIC y necesitarán habilidades que se fomentan durante el uso de las TIC: trabajo en equipo, criticidad, comunicación, liderazgo, autogestión, entre otros.

De la totalidad de 85 funcionarios en el CTP de Granadilla, hay un grupo de cinco funcionarios que tiene mayor experiencia relacionada a la administración, la dirección de personal y la rendición de cuentas, así como la propuesta y ejecución de proyectos.

Además, en los roles señalados, por las funciones que realizan, deben mantener una comunicación directa con el director y trabajar en forma colaborativa. Conocen las necesidades de los diferentes departamentos académicos y técnicos, los recursos disponibles y dan seguimiento al PAT.

## **Recolección de datos**

### **Población y sujetos de estudio**

Desde la propuesta de Hernández et al. (2014), la muestra en el proceso cualitativo, corresponde a “grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia.” (p.394)

Una vez realizada la primera inserción en el contexto de la investigación, con la realización de una observación directa y de un primer instrumento de investigación, en forma general a docentes y administrativos de los cuales se obtuvo la participación de 63 docentes y 8 administrativos, se decide realizar un muestreo por conveniencia, once participantes, considerando docentes y administrativos, siendo estos la fuente de información primaria.

Los criterios para la selección de la muestra son los siguientes:

- Profesionales vinculados a funciones administrativas.
- Profesionales vinculados a proceso de organización y planificación escolar.
- Funcionarios conocedores de las necesidades, recursos y proyectos a nivel institucional.
- Funcionarios que desarrollan habilidades de liderazgo debido al rol que cumplen.
- Profesionales que debido a sus funciones deben liderar grupos de personal y ser facilitadores para el desarrollo del talento humano.

Tras los criterios anteriores, se dividirá la muestra en dos grupos: grupo 1 funcionarios administrativos y grupo 2 funcionarios docentes, esto con el fin de sistematizar la información y lograr la triangulación de datos como parte del rigor científico. Después de haber identificado el ambiente propicio, los grupos de estudio y posteriormente los individuos, se establecen las categorías de análisis descritas anteriormente, con lo que se desarrolla un muestreo por conveniencia.

Seguidamente, se presenta un resumen de las funciones relacionadas a las categorías de estudio (funcionario docente y funcionario administrativo), según el perfil profesional establecido por el Reglamento del Servicio Civil, ente regulador del proceso de contratación de los funcionarios.

### **Roles, funciones docentes y administrativas**

Los funcionarios administrativos deben realizar las siguientes funciones que están representadas dentro del área administrativa, algunas de ellas son: organizar, supervisar y controlar diversas actividades que se llevan a cabo en el colegio. En cuanto a las funciones de los docentes debe estimular el desarrollo profesional del personal docente y dar unidad al proceso educativo en lo que se refiere a los distintos elementos de la enseñanza, tales como métodos de trabajo, procedimientos didácticos.

### **Criterios de sistematización de la información**

De la sistematización según cada categoría de análisis, y los objetivos planteados se presenta la codificación de categorías y participantes.

### **Códigos de categorías**

Tabla. 9. Código de categorías.

<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>
Gestión Educativa (G.E)	Concepto (C.G)
	Modelos de Gestión (M.G)
	Gestión para las habilidades Tecnológicas (G.H.T)
Liderazgo Pedagógico (L.D.P)	Teorías de Liderazgo (T.L)
	Habilidades de Liderazgo (H.L)
	Liderazgo pedagógico (L.P)
Habilidades Tecnológicas (H.T)	Concepto (C.H.T)
	Origen (O.H.T)
	Fundamentos legales (F.L)
	Herramientas TIC (H.TIC)

Fuente: elaborada por las autoras.

## **Disposición y agrupamiento**

Técnicas utilizadas para el análisis de la información obtenida de los instrumentos de investigación aplicados: Análisis de texto en cadena y matriz de doble entrada.

### **Análisis de texto en cadena**

Es la transcripción de las respuestas obtenidos de los instrumentos de investigación aplicados, y permite reconocer temas, categorías y unidades de registro, a fin de reducir y sistematizar la información.

### **Matriz de doble entrada**

Permite la organización de los datos en dos ejes, definidos por filas y columnas, es útil ya que permite visualizar cómo se cruzan datos, partiendo de las categorías y subcategorías en estudio. Con respecto a los criterios para la construcción, se colocarán las preguntas que originan los datos y se dividirá en funcionarios administrativos y funcionarios docentes.

### **Criterios éticos en la investigación**

Con respecto a los criterios éticos en la investigación se aplicaron las siguientes acciones:

- Codificación de las personas participantes.
- Protección de datos. La codificación del rol de los informantes.
- El uso exclusivamente académico de la información obtenida.
- La sistematización de los datos en códigos de categorías y subcategorías.

La validez y confiabilidad en la investigación cualitativa son patrones de rigor científico, y permiten la obtención de resultados creíbles, para lograr dichos criterios de calidad se realizaron las siguientes acciones:

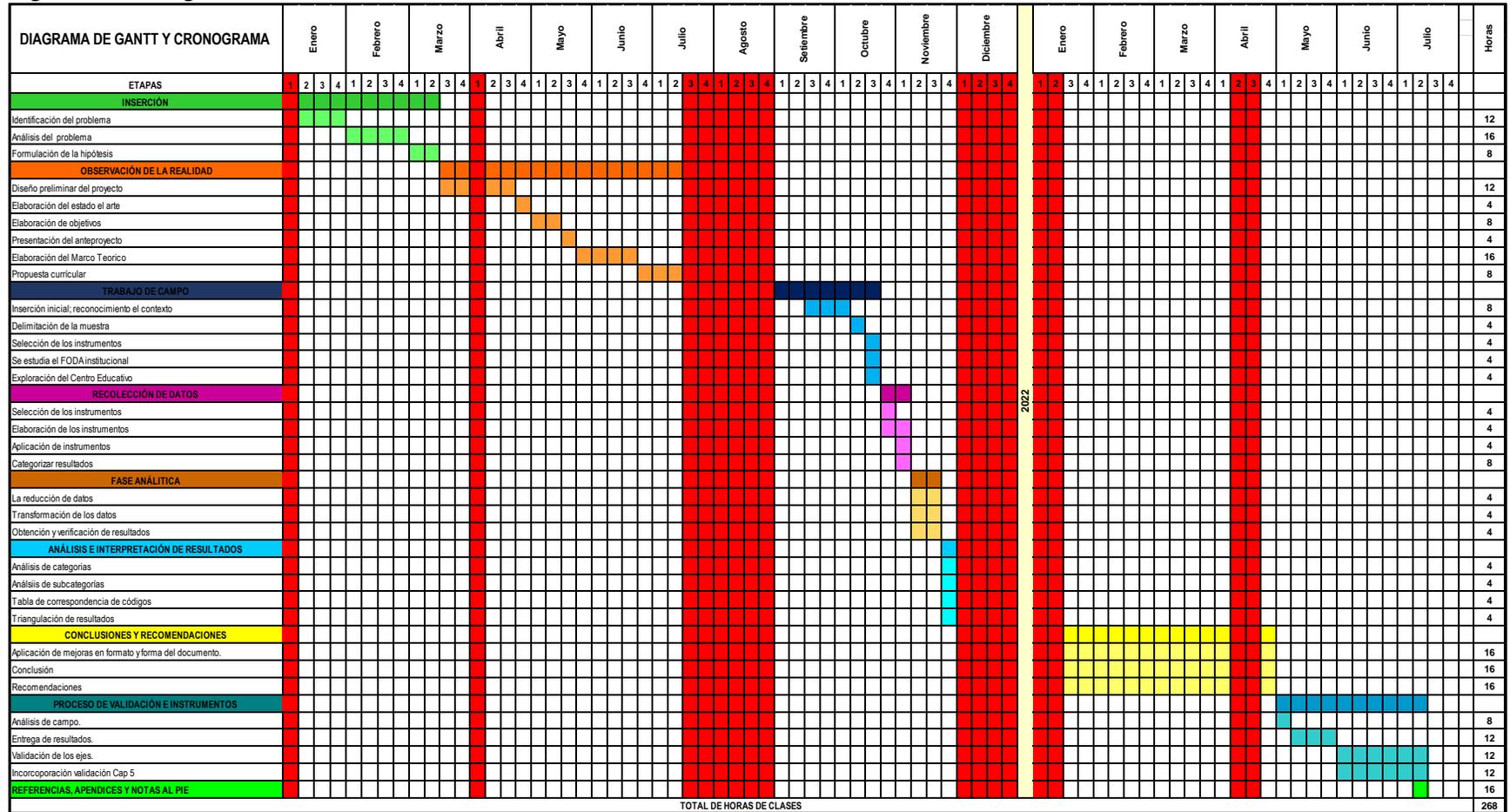
- Un estudio inicial del problema desde el contexto, y el análisis documental.
- La verificación de la relación entre la pregunta, el método usado, la información obtenida y su análisis.
- La selección de los participantes que mejor conocimiento tengan del objeto en estudio.
- Descripción de las características de los informantes y su proceso de selección.
- Describir los contextos físicos, sociales y tecnológicos en el informe.
- Lograr la descripción efectiva de las categorías, maximizando las conexiones.
- La interacción entre la recolección y el análisis de la información, con el uso y manejo correcto de los instrumentos.
- El proceso reflexivo permanente dentro de análisis por parte de las investigadoras, ya que el método de investigación es cíclico y flexible.
- Uso de la triangulación durante el proceso de análisis e interpretación de datos.
- Resguardo y preservación de las notas de campo que surgieron de las acciones y de las interacciones durante la investigación.

## **Planificación y cronograma**

Esta es la etapa en la que se elaboran y ordenan los pasos a seguir, ajustados a tiempos específicos, con el fin de dimensionar el proceso en su totalidad, y así analizar la viabilidad del proyecto en cuanto a tiempo, etapas y recursos. A continuación, se presentan en forma sistematizada las etapas generales y sub etapas que son parte del proceso que se llevara a cabo para el lograr del objetivo general en la presente investigación.

# Planificación y cronograma

Figura 4. Cronograma Gantt.



Fuente: elaborado por las autoras.

## Capítulo IV

### Resultados y análisis

Retomando que se trata de una investigación con enfoque cualitativo dirigido por un método de investigación acción se presentan los resultados obtenidos del estudio de tres categorías: la gestión educativa, el liderazgo y las TIC; estas a su vez presentan la derivación de subcategorías, las cuales permiten conceptualizar en un término, una idea central, utilizando instrumentos flexibles y abiertos, tales como el cuestionario, la entrevista y la observación.

Los datos obtenidos se presentarán en dos partes: el primer referente al criterio de las fuentes de información, grupo docente y grupo administrativo, partiendo de las categorías de análisis y posteriormente las subcategorías, el segundo referente a la fundamentación teórica obtenida del proceso de indagación, antecedentes y fundamentos legales vinculados con el tema de las habilidades docentes en las TIC, la gestión y el liderazgo.

#### Criterios de las fuentes de información

Como resultado del proceso de recolección de datos, en donde los instrumentos de investigación fueron aplicados a funcionarios administrativos y docentes con experiencias y roles de liderazgo debido a las funciones inherentes a su cargo, se presenta la siguiente tabla.

Tabla. 10. Evidencias de categorías.

<b>Categoría</b>	<b>Evidencia recabada grupo docente</b>	<b>Evidencia recabada grupo administrativo</b>
<b>Gestión educativa</b>	Los docentes reconocen las competencias y funciones de la Gestión Administrativa y también las debilidades que están presentes en la Gestión Educativa.	Los administrativos conocen claramente la Gestión Educativa y citan ejemplos de ellas y de igual manera reconocen las debilidades que se presentan en la institución.

<b>Liderazgo</b>	Reconocen que un líder debe tener cualidades y están en función del trabajo que realizan y benefician a las personas que tienen a cargo.	Reconocen que son líderes y también cada una de las habilidades propias de un líder y como deben interactuar con sus colaboradores.
<b>Habilidades Tecnológicas</b>	Los docentes utilizan para buscar fuentes, Google académico.	Los administrativos utilizan para buscar información Google y buscadores confiables.

Fuente: elaborada por las autoras.

Con respecto a las subcategorías se presentan como un hilo conductor para profundizar en el objeto de estudio, como parte del rigor científico que se debe evidenciar en el método de la investigación acción. Tal como refleja la tabla 11.

Tabla. 11. Evidencias de las subcategorías.

<b>Subcategoría</b>	<b>Evidencia recabada grupo docente</b>	<b>Evidencia recabada grupo administrativo</b>
Trabajo en equipo	Los docentes indican que los modelos de Gestión en el centro educativo se basan en habilidades interpersonales y conocimiento técnico.	Los administrativos indican que los modelos de Gestión en el centro educativo se deben basar en las habilidades de conciliador, innovador, planificador, resolución de conflictos.
Teorías de liderazgo Liderazgo pedagógico Habilidades de liderazgo	Los docentes sí reconocen el concepto de líder y brinda ejemplos de habilidades de un líder, pero ellos no se reconocen como líderes.	Los administrativos reconocen el concepto y ellos tienen claro las habilidades propias de un líder y si se reconocen como líderes presentes y futuros
Concepto de habilidades tecnológicas Herramientas tecnológicas TICS	Ambos grupos utilizan las herramientas tecnológicas para realizar labores administrativas y no para una implementación pedagógica.	

Fuente: elaborada por las autoras.

## **Fundamentación teórica de las categorías y subcategorías**

La gestión educativa es una nueva forma de dirigir los centros educativos, se presenta como una propuesta estratégica y sistémica, en donde el talento humano y las habilidades de liderazgo son fundamentales. Desde los fundamentos teóricos hay diversidad de definiciones, para efecto de la presente investigación se toma en consideración la información aportada por Venegas (2011).

De esta manera, la gestión, en su acepción como gesta busca una hazaña, una proeza, el logro de algo diferente a lo tradicional. En educación, precisamente, buscamos la gestión para superar los enfoques arcaicos y tener acceso a una educación de calidad Venegas (p.4).

Por consiguiente, Venegas (2011), citando a Venegas (2004), señala que

De ahí, que cada centro educativo también debe tener la oportunidad y derecho de dar sus propios aportes, de elaborar y desarrollar sus propios proyectos, de tratar de tener su propia identidad, sustentados en una cultura propia, acorde con sus auténticas necesidades (p.6).

No obstante, las funciones de un director o directora en un centro educativo, según el rol, realizan funciones de la administración, tales como planificar, coordinar, dirigir, evaluar y ejecutar proyectos de mejora de la calidad educativa y los concerniente a las actividades curriculares, de conformidad con lo indicado en el Informe del Estado de la Educación (2021) “Actualmente, los mecanismos para seleccionar y contratar priorizan la formación y la experiencia, y las funciones están basadas en una visión tradicional de la gestión (énfasis en tareas administrativas)”. (p.220). Por lo anterior, el liderazgo pedagógico y la autonomía se diluyen en un rol administrativo, restando importancia a funciones y acciones necesarias para liderar centros educativos hacia un proceso de gestión educativa más que de administración.

Con lo que respecta al liderazgo y las subcategorías que lo componen en la presente investigación, se señala que se requiere un liderazgo colectivo en las instituciones educativas, fundamentado en la autonomía para ejercer un liderazgo pedagógico, la innovación y el desarrollo escolar, vinculado en forma directa a los docentes, tal como lo indica Contreras (2016) “la mejora de la escuela solo puede partir de la mejora y el desarrollo de las capacidades de las personas que la conforman” (p.17).

En cuanto a las habilidades tecnológicas, se toma como referente teórico el propuesto por El Marco Común de Competencia Digital Docente Europea, el cual indica que La Competencia digital implica el uso crítico y seguro de las Tecnologías de la Sociedad de la Información para el trabajo, el tiempo libre y la comunicación. Apoyándose en habilidades TIC básicas: uso de ordenadores para recuperar, evaluar, almacenar, producir, presentar e intercambiar información, y para comunicar y participar en redes de colaboración a través de Internet” (Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y Formación del Profesorado 2017, p.24).

## **Triangulación de los resultados**

### **Entre categorías**

El estudio de las tres categorías permite dar respuesta a la pregunta de investigación: ¿Cómo desarrollar habilidades tecnológicas en docentes del Colegio Técnico Profesional de Granadilla desde el liderazgo y la gestión educativa, durante el curso lectivo del año 2021?, se retoma que las fuentes de información corresponden a dos grupos: los docentes y administrativos. A continuación, se presenta el análisis de las categorías donde estos grupos han participado.

### **La Gestión Educativa**

Se reconoce como una necesidad para promover el crecimiento institucional, ambos grupos reconocen algunas de las funciones de la gestión, tales como: desarrollo profesional, resolución de conflictos, bienestar educativo, liderazgo. La mitad indica que no reconocen en la gestión administrativa institucional acciones de liderazgo.

### **El liderazgo**

En esta categoría se reconoce la importancia del liderazgo en la gestión educativa por parte de ambos grupos, señala cualidades de un líder, tales como comunicación, empatía y escucha.

### **Las TIC**

Dentro de las habilidades tecnológicas que más destacan para buscar información son los buscadores oficiales y fuentes de consulta pedagógicos, no se evidencia que el uso dado a las TIC esté vinculado a la mediación pedagógica.

## **Informantes docentes, administrativos y la teoría**

Los docente y administrativos logran reconocer en la teoría habilidades importantes para la gestión educativa, señalan: desarrollo profesional, resolución de conflictos, bienestar educativo, liderazgo, comunicación y planificación, sin embargo, al evaluar la realidad hacen hincapié en la necesidad de acciones de liderazgo e innovación, así como la planificación.

Al respecto Pozner (2000), citado por Garbanzo y Orozco (2010), señala que:

La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotan 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 la exploración y explotación de todas las posibilidades y a la innovación permanente como proceso sistemático. (p.23)

En cuanto a la categoría de liderazgo, el grupo docente reconoce la necesidad de integrarlo en la gestión educativa, señala que un líder debe tener cualidades que deben estar en función del trabajo que realizan y beneficiar a las personas que tienen a cargo. Los informantes no se reconocen a sí mismos como líderes, incluso cuando se le pregunta “¿Te defines como un líder? ¿Y justifique su respuesta ya sea negativa o positiva?”, una de las fuentes responde “*En el MEP es difícil ser líder*”.

Con lo que respecta a los administrativos, estos reconocen ser líderes y poseer cada una de las habilidades propias de dicho valor, así como las habilidades para interactuar con sus colaboradores.

Contreras (2016) citando a Dubs (1994), reconoce que el liderazgo pedagógico no se basa en el control ni la supervisión, sino que está al servicio del desarrollo del profesorado y de la escuela (p.12).

Además, un líder promueve la mejora del desempeño de los colaboradores desde la gestión que realiza, generando que los funcionarios aporten al proyecto desde las habilidades y competencias que poseen.

En este punto es posible afirmar que, las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) se presentan como un factor que origina la necesidad de hacer cambios en muchos ámbitos y en todos los niveles educativos.

Uno de los grandes retos que enfrentan las instituciones educativas desde la gestión es que se ven obligadas, no sólo a producir, sino a innovar sus procesos y a mejorar sus servicios por medio de la instalación de nuevas tecnologías y de la capacitación, haciéndolas más profesionales y sostenibles en el tiempo. (Chacón, 2014).

Para contextualizar a Costa Rica en el tema de la implementación y el avance en el desarrollo de las TIC, se indica lo señalado por Amador (2016).

Existen índices enfocados en conocer la realidad TIC a nivel mundial. El Network Readiness Index elaborado por el Foro Económico Mundial muestra una Costa Rica que avanza hacia la Sociedad de la Información y el Conocimiento: el índice de Uso de Gobierno muestra avances de 20 posiciones en los últimos tres años, pasando del lugar 74 al 54. Por otro lado, la encuesta de e-Government de la ONU coloca al país como el séptimo de América y el segundo más dinámico entre el 2012 y 2014, mejorando 23 puestos en su ranking general y superado únicamente por Uruguay en dinamismo, quien mejoró 24 lugares.

A pesar del reconocimiento nacional e internacional sobre la necesidad de incorporar las TIC en los procesos pedagógicos, se señala de los datos obtenidos por ambos grupos que, el uso que se les da está limitado a labores administrativas y docente administrativas. Se reconoce que el país implementa programas para desarrollar el uso, conocimiento y contexto de las TIC, orientado al estudiante, tomando como base cambios curriculares, pero no dirigido a los docentes desde el MEP, estableciendo previamente condiciones laborales y criterios para el aprendizaje.

### **Entre datos y análisis crítico de las investigadoras**

Para las investigadoras, el contexto educativo desarrollado por la influencia de la globalización, las TIC, la aldea de la información, el conocimiento como valor económico y la nueva forma de poder, han originado en el sistema educativo grietas que provocan un desfase entre la propuesta de las políticas educativas y la realidad, y más aún entre el producto esperado y el obtenido, en referencia a la calidad educativa. Es por lo anterior, que la gestión educativa y el liderazgo son acciones que se deben incorporar en la cultura de las organizaciones educativas, a fin de promover el desarrollo del talento humano, la innovación y el reconocimiento de la importancia de ejercer diferente, la gestión y mediación pedagógica. Para ello, la gestión debe ser

democrática, participativa, donde el conflicto sea considerado una oportunidad para mejorar en la mayor cantidad de ámbitos posibles. Tal como sucede en el contexto en estudio, la cultura organizacional de las instituciones que se ocupan por aprender y promover proyectos que mejoren la calidad educativa que ofrecen, una gestión en la que no se reconoce liderazgo, planificación e innovación, genera condiciones negativas para la aceptación y aplicación de nuevos proyectos.

A pesar de que los funcionarios administrativos se reconocen como líderes, los docentes señalan la necesidad de acciones de liderazgo y a la vez, estos no se reconocen como líderes educativos, señalan poseer habilidades de liderazgo y desear tener roles de líder, pero no se reconocen así. Una de las respuestas ante la pregunta “¿Te defines como un líder? Y justifique su respuesta ya sea negativa o positiva”, detalla lo siguiente: “No me defino como un líder, porque muchos de mis aportes caen en la majadería o no son tomados en cuenta en algunas ocasiones”. (Informante P.C.ACD.3).

Con respecto a las TIC, desde la experiencia de las investigadoras, las cuales son docentes activas en el sistema de educación pública costarricense, se reconoce que los usos de herramientas tecnológicas facilitan las labores administrativas de los docentes, promueven el desarrollo de habilidades blandas en los estudiantes e incentivan el interés, la creatividad y la empatía por el proceso de aprendizaje.

A pesar de las bondades del uso de las TIC en la docencia, existe una alta resistencia en la incorporación de éstas más allá de una forma de resolver tareas administrativas, la teoría que proponen las investigadoras es que esto se debe a los pocos espacios y condiciones laborales para generar proyectos de actualización de las habilidades tecnológicas en los docentes, además del exceso de tareas y labores administrativas asignadas a los estos.

El objetivo final debería ser un centro educativo en el que, parte de las metas que posee, sea diferenciarse de los demás y ofrecer una educación de calidad, que responda mejor a las exigencias sociales. El centro educacional debe gestionar condiciones laborales para el desarrollo del talento humano en los docentes y administrativos, fomentar el trabajo en equipo y la auto evaluación como acciones permanentes de la cultura organizacional.

## **Líneas de acción y recomendaciones**

Lo siguiente representa las siguientes líneas de acción detalladas en función de las tres categorías y necesidades identificadas.

### **En el ámbito de la Gestión Educativa**

Implementar en el Plan Anual Trabajo los espacios para capacitar a los docentes y administrativos en el uso e implementación de las TICS.

Promover una Gestión Educativa orientada a la participación democrática en cuanto a la toma de decisiones y el desarrollo de proyectos vinculados a cada área educativa.

Incorporar el trabajo en equipo como parte de la cultura de la organización.

Utilizar el recurso humano con que se cuenta para fortalecer aspectos estratégicos dentro de la Gestión Educativa.

### **En el ámbito del liderazgo**

Incentivar el liderazgo en los docentes del centro educativo, desde las labores que cada uno realiza.

Empoderar al docente sobre la importancia de su rol de líder en cuanto a temas educativos.

Capacitar a los docentes en habilidades de liderazgo.

Capacitar a los docentes en habilidades tecnológicas para la mediación pedagógica.

### **En el ámbito de las TIC**

Concientizar a los docentes y administrativos respecto a la importancia del uso de las TIC en la mediación docente.

Promover el desarrollo de las habilidades tecnológicas en el uso de la mediación pedagógica, ya que el uso que se le da es para labores administrativas.

Implementar espacios de capacitación del uso adecuado de las TIC para fortalecer su uso pedagógico.

Buscar alianzas con entes públicos o privados para fortalecer y mejorar el uso de las TIC en los docentes y administrativos.

### **Cierre del proceso**

La experiencia de la recopilación de datos mediante el uso de instrumentos característicos de estudios sociales y del método de la investigación acción, ha sido pertinente, debido a que ha permitido establecer una relación entre las categorías en estudio y tres fuentes de información:

los docentes, los administrativos y las investigadoras. Además, desde los objetivos específicos del proyecto, se responde en forma satisfactoria con los elementos obtenidos del proceso, tales como:

Identificar el liderazgo empleado por el cuerpo docente y administrativos para desarrollar habilidades tecnológicas.

Para este objetivo, es concluyente que se deben generar condiciones en cuanto al liderazgo y el tipo de gestión administrativa, que permitan la incorporación y ejecución de proyectos educativos novedosos, así como desarrollar el talento humano y enriquecer la cultura de la organización con la incorporación de nuevos términos y formas de solucionar problemas, enriqueciendo el trabajo en equipo, desarrollando nuevos liderazgos y delegando tareas.

En cuanto al segundo objetivo, que consiste en determinar el liderazgo necesario en el cuerpo docente y administrativos para desarrollar habilidades tecnológicas. Es posible afirmar que se debe fortalecer el liderazgo pedagógico, tanto en el ámbito docente como en el administrativo, promover acciones de empoderamiento y reconocimiento del rol de líder que cada funcionario de la institución debe asumir para aportar en la mejora del centro educativo.

Por último, respecto al tercer objetivo, de desarrollar desde el cuerpo docente y administrativo una propuesta de gestión educativa y liderazgo que permita actualizar las habilidades tecnológicas, los datos confirman que las habilidades en TIC no es lo único que se debe implementar en la propuesta, previo deben de incorporarse temas como liderazgo, gestión por habilidades y competencias, esto para que el proyecto como tal sea acogido y aplicado por los funcionarios, desde las necesidades que estos presentan en temas vinculados a la cultura y el clima organizacional.

## Capítulo V

### Conclusiones

La visión de futuro en las organizaciones e instituciones, se materializa a través del proceso de administración y gestión, en el primer caso se centra más en el uso eficiente de los recursos para el máximo rendimiento; en la gestión intervienen aspectos orientados más a las relaciones humanas: comunicación, liderazgo, identidad institucional, misión, valores y objetivos.

La gestión educativa no se puede lograr en forma aislada, requiere de un enfoque sistémico en donde se analizan las relaciones y conexiones entre las partes que integran el sistema u organización, esto parece sencillo, pero, cuando se trata de sistemas abiertos y complejos como lo son las instituciones educativas en donde intervienen factores internos y externos en el sistema, se presenta un contexto en el que, el director o directora de la institución debe tener y desarrollar habilidades necesarias para una gestión que perdure en el tiempo.

La teoría reconoce esas necesidades, el sistema centralizado y jerarquizado del MEP dificulta el tránsito hacia una gestión educativa actualizada; tal como se evidencia en los datos obtenidos en los instrumentos de investigación, en donde la mayoría reconoce a nivel teórico competencias y habilidades directiva, pero a la vez señalan dentro de la práctica y cultura de la organización deficiencias en temas como gestión democrática, desarrollo de nuevos liderazgos, autonomía, carencia de innovación tecnológica.

En el tema de liderazgo, según el primer objetivo específico planteado en la investigación, se señala lo siguiente: los funcionarios reconocen un liderazgo pedagógico inherente a la labor docente, pero evidencian carencia de un liderazgo entre pares e incluso se señala que en el MEP es difícil desde la visión docente, ser un líder.

Un gestor educativo que no posea o no desee desarrollar dichas habilidades probablemente, incurrirá en un desgaste personal y colectivo, así como un uso ineficiente de los recursos, lo que inducirá al bajo cumplimiento de las metas, tal como señalan Serrano y Portalanza (2014) “El estilo de liderazgo afecta el bienestar de los trabajadores, porque puede generar ambientes de trabajo motivantes, que le permitan al personal crecer y desarrollarse” (p.6).

Como conclusión, del segundo objetivo, referente a la gestión y liderazgo, necesario para la implementación de proyectos educativos, es fundamental, previo a la implementación de proyectos innovadores, que exista capacidad para captar la totalidad, de la dinámica de la cultura organizacional, así como capacidad para delegar la evaluación y el aprendizaje como parte del clima laboral para una organización que mejora en la gestión educativa. Es así como se fomenta un clima laboral en el que todos los funcionarios construyen, conocen y trabajan en un proyecto educativo colectivo, cuando un grupo de personas realizan tareas en función de objetivos en común se reconoce como trabajo en equipo. Una forma de lograr condiciones idóneas para el crecimiento colectivo y personal a nivel profesional es una gestión educativa por competencias y que fomenta el desarrollo del talento humano.

El trabajo en equipo fortalece el desarrollo de competencias, Tobón et al. (2006) enfatiza que “Las competencias contribuyen con la base fundamental para orientar el currículo, la docencia, el aprendizaje y la evaluación desde el marco de la calidad, ya que brinda principios, indicadores y herramientas para hacerlo, más que cualquier otro enfoque educativo” (p.1).

Se requiere generar condiciones en el clima organización y la gestión educativa para que la implementación de un proyecto, para la actualización de las habilidades tecnológicas desde el liderazgo y la gestión educativa, fomenten el uso de las tecnológicas de los funcionarios de la institución educativa y estas perdure en el tiempo.

Lo anterior señala la importancia de aplicar nuevas habilidades tecnológicas y competencias en el uso de las TIC, en la gestión educativa y pedagógica, ya que lo más importante de un líder son sus prácticas, lo cual incide en el clima organizacional, este a su vez, es medible por el comportamiento de los trabajadores y su desarrollo profesional, por lo tanto, para el tercer objetivo referente desarrollar una propuesta desde la gestión, el liderazgo y el trabajo en equipo, se presenta el protocolo CAMBIO, el cual a través de sus tres ejes pretende lograr la interconexión entre los procesos de gestión, habilidades tecnológicas, el liderazgo y el trabajo en equipo.

Dada la naturaleza humana de las instituciones educativas, es importante que los administradores desarrollen competencias y habilidades tecnologías que les permitan liderar de una manera adecuada el centro educativo del que forman parte, uniendo esfuerzos hacia un objetivo en común.

Se reconoce la necesidad de generar contenido en el material que sea accesible, tanto para las personas que tienen algún conocimiento en las TIC, como para aquellas que no lo poseen, evitando desmotivar al usuario con contenidos o actividades complejas más carga laboral y que sean de poca utilidad para utilizar durante la mediación pedagógica.

Al explorar la validación del proyecto se desarrolla en dos etapas: la primera, el criterio de expertas, a partir del cual se reconoce la importancia de implementar algunos elementos en la línea gráfica del protocolo CAMBIO referidos en el documento del MEP (2012) Manual de Identidad Gráfica del Ministerio de Educación Pública, en temas de colores, tipo y tamaño de letra, así ubicación del logo.

Además, se logra concluir que no existe desde el MEP un documento que oriente en temas de cómo deben iniciarse procesos de capacitación dirigidos a docentes, no hay manual o protocolo para este tema tan importante.

La segunda etapa de validación del protocolo se realiza con el grupo de usuarios, estos funcionarios del CTP de Granadilla resaltan la importancia de los contenidos propuestos en el protocolo y lo accesible que es la información presentada. Esto demuestra que, desde el grupo de profesionales hay interés en el tema y reconocimiento de la necesidad de implementar el protocolo CAMBIO, para mejorar el clima de la organización, el modelo de gestión y el tipo de liderazgo implementado.

## Recomendaciones

El Ministerio de Educación Pública, como ente regulador debe perfeccionar las capacitaciones de los docentes para mejorar el servicio educativo que se ofrece y la calidad de la educación costarricense, conforme a la realidad actual. Crear espacios para que puedan implementar talleres de retroalimentación en los diferentes temas de desarrollo de liderazgo de manera horizontal y así aplicar el proceso de enseñanza y aprendizaje, siendo un centro educativo que aprende.

Realizar una gestión educativa mediada por un proceso transitorio de un liderazgo autocrático a uno más de tipo democrático, para desarrollar sentido de pertenencia, valoración y significancia institucional, logrando unir diferencias y fuerzas en el proyecto educativo, en donde se promueva desde la autonomía de los centros educativos el liderazgo y la gestión que permitan el desarrollo de la innovación y el fortalecimiento del talento humano.

Considerar la incorporación de la implementación del protocolo CAMBIO en la búsqueda de la mejora institucional por medio de del Plan Anual de Trabajo.

A través de la implementación del protocolo CAMBIO, se reconoce el valor humano de los integrantes de la organización, se toma en cuenta los conocimientos, las experiencias, y se potencian las habilidades y competencias que enriquecerán el proyecto educativo.

El protocolo CAMBIO permite espacios de integración para que haya un sentido de oxigenación psicológica en los colaboradores y puedan liberar un poco de su carga laboral, social y personal y con esto se les permita repensar sus estrategias y diseñar ambientes sanos para sus estudiantes. CAMBIO es un proyecto que permite dar un primer paso para promover la migración de una educación tradicional hacia una educación acorde a las necesidades de la sociedad del Siglo XXI. El uso de la tecnología propicia un ambiente laboral y social para la integración de habilidades y destrezas en la búsqueda de la mejora continua.

El protocolo CAMBIO está vinculado al contexto, los recursos existentes y necesidades de una organización educativa en específico, sin embargo, los tres ejes propuestos son vigentes y de gran importancia en la cultura de una organización dispuesta a mejorar y adaptarse a las actuales exigencias educativas.

A partir de la validación de campo, con el grupo de usuarios, equipo docente y administrativo del CTP de Granadilla, se concluye como parte de las valoraciones del personal que el proyecto presenta temas de gran interés, el formato es amigable y las actividades son realizables en los tiempos propuestos en el itinerario.

Dado que la labor docente implica tantas labores administrativas en gran escala, y amalgamadas con el uso de las TIC, se logra desarrollar un protocolo que sea concreto, de fácil acceso y que contenga los recursos de contenido necesarios para su ejecución.

## Referencias

- Abarca, Y., Aguilar, Z., Cambronero, M., Chavarría, J., Moya, Leonardo Fabio /Murillo P, J. (2013). La gestión de la institución educativa y su vínculo con la comunidad. *Gestión de la Educación*. (3) [83-124]. Recuperado de <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu>
- Aguirre, R. y, Hernández, D. (2014). Algunas consideraciones para el diseño de protocolos en la actividad de Enfermería. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 13(3), 487-499. Recuperado en 30 de marzo de 2022, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1729-519X2014000300014&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-519X2014000300014&lng=es&tlng=es).
- Alarcón, A., Munera, L. y Montes, A. (2017). La teoría fundamentada en el marco de la investigación educativa. *Saber, Ciencia Y Libertad*, 12(1), 236–245. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2017v12n1.1475>
- Alfaro, M., Corrales, E., Gamboa, A., Jiménez, S., Pérez, J., Ramírez, A. y Vargas, M (2011). *Estilos de aprendizaje y técnicas de estudio en la mediación pedagógica*. Heredia. C.R.: EUNA.
- Almerich, G., Belloch, C., Suárez R., Bo, R. (2011). Las necesidades formativas del profesorado en TIC: perfiles formativos y elementos de complejidad. *RELEVAR. Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 17 (2),1-28. [fecha de Consulta 30 de mayo de 2022]. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=91622234001>
- Alonso-Ferreiro, A., Flores Alanís, A. A., y Chávez González, G. (2020). Integración de medios digitales en México y España: El papel de las autoridades educativas. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 25(86), 575–601. Recuperado de: <http://web.a.ebscohost.com.una.remotexs.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=25&sid=b7c2e567-d4cd-47fc-a667-79bccf272110%40sessionmgr4007>
- Amador, A. (2016). Hacia la Sociedad de la Información y el Conocimiento en Costa Rica. Acceso y uso de las TIC en el Estado. Recuperado de: [http://www.prosic.ucr.ac.cr/sites/default/files/recursos/cap6\\_2016.pdf](http://www.prosic.ucr.ac.cr/sites/default/files/recursos/cap6_2016.pdf)

- Araiza, M., y Jardines, F. (2012). El Liderazgo Educativo y Las Competencias Tecnológicas Como Generadores del Cambio. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 7(3)(pp 82-87).Recuperado de: [https://www.researchgate.net/profile/Maria-De-Jesus-Araiza/publication/264048582\\_El\\_Liderazgo\\_Educativo\\_y\\_Las\\_Competiciones\\_Tecnologicas\\_Como\\_Generadores\\_del\\_Cambio/links/02e7e53cc950086737000000/El-Liderazgo-Educativo-y-Las-Competencias-Tecnologicas-Como-Generadores-del-Cambio.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Maria-De-Jesus-Araiza/publication/264048582_El_Liderazgo_Educativo_y_Las_Competiciones_Tecnologicas_Como_Generadores_del_Cambio/links/02e7e53cc950086737000000/El-Liderazgo-Educativo-y-Las-Competencias-Tecnologicas-Como-Generadores-del-Cambio.pdf)
- Araya, I. (2008). *La Formación dual y su fundamentación curricular*. Revista Educación. Universidad de Costa Rica. Recuperado de <http://www.revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/523/551>
- Araya, M. y Varela, K. (2011). Aplicación de una propuesta teórica y metodológica para la producción de documentos en el modelo por competencias: un estudio cuasiexperimental. Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación", 11 (1),1-31. [fecha de Consulta 21 de Julio de 2022]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44718060009>
- Área, M., Gros, B. y Marzal, M.A. (2008). Alfabetizaciones y tecnologías de la información y la comunicación. Editorial Síntesis. Madrid
- Arguello. (1998-1999). Cuaderno de comunicaciones institucional. CTP Granadilla. Tomado de (<https://www.facebook.com/ctpdegranadilla2020/>).
- Azofr, M<sup>a</sup>. J. (1999). Cuestionarios. Cuadernos metodológicos. CIS, Madrid.
- Balderas, M., Hernández, C. y Gómez, M. (2014). Inclusión de las tecnologías para facilitar los procesos de enseñanza – aprendizaje en ciencias naturales. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 14 (3),1-19. [fecha de Consulta 21 de abril de 2021]. ISSN: Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44732048010>
- Barba, S., y Salguero, G. (2017). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las instituciones de educación superior. Boletín Redipe, 6(4), 135-149.

- Barrientos, S., Azamar, F., Rodríguez, N., Jiménez, G., y Palomo, E. (2015). Las Tic's como herramienta en la mediación pedagógica. *Congreso Internacional de Investigación Academia Journals*, 7(3), 52–56.
- Barrón, C., y Rodríguez, L. (2017). El Currículum De Educación Secundaria en Costa Rica. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 22(72), 89–108.
- Bartolomé-Pina, A. (2021, setiembre). Revisando actitudes ante las tecnologías digitales. *Revista Innovaciones Educativas*. (23). Recuperado de <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/innovaciones/article/view/3759>
- Bernal, A., y Ibarrola, S. (2015). Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de educación*. Recuperado de <https://rieoei.org/historico/documentos/rie67a03.pdf>
- Bonal, X. (2009). La educación en tiempos de globalización: ¿quién se beneficia? *Educ. Soc., Campinas*, 30 (108), 653-671. [Fecha de Consulta 6 de abril de 2021] Recuperado de: <https://www.scielo.br/pdf/es/v30n108/a0230108.pdf>
- Brenes, M., Villalobos, M., Escalona, M. A. y Zúñiga, M. (2016). Niveles de apropiación de las tecnologías móviles en centros educativos. Aportes a los procesos de enseñanza-aprendizaje y de gestión escolar. Sexto Informe Estado de la Educación. San José: PEN. Recuperado de [http://repositorio.conare.ac.cr/bitstream/handle/20.500.12337/699/829.%20Niveles%20de%20apropiaci%3%b3n%20de%20las%20tecnolog%3%adas%20m%3%b3viles%20en%20centros%20educativos.%20Aportes%20a%20los%20procesos%20de%20ense%3%blanza...\\_VI%20Informe%20Estado%20de%20la%20Educaci%3%b3n\\_Libro%20completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.conare.ac.cr/bitstream/handle/20.500.12337/699/829.%20Niveles%20de%20apropiaci%3%b3n%20de%20las%20tecnolog%3%adas%20m%3%b3viles%20en%20centros%20educativos.%20Aportes%20a%20los%20procesos%20de%20ense%3%blanza..._VI%20Informe%20Estado%20de%20la%20Educaci%3%b3n_Libro%20completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 9-33. [fecha de Consulta 23 de Julio de 2022]. ISSN: 0717-7798. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=171015625002>

- Burgo, O., León, J., Cáceres, M., Pérez, C., y Espinoza, E. (2019). Algunas reflexiones sobre investigación e intervención educativa. *Revista Cubana de Medicina Militar*, 48 (Supl. 1), e383. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S013865572019000500003&lng=es&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S013865572019000500003&lng=es&tlng=en).
- Cabero, J. (2004). Formación del profesorado en TIC. El gran caballo de batalla. *Comunicación y Pedagogía*, 195, 27-31. Recuperado de: <http://www.centrocp.com/formacion-del-profesorado-en-tic-el-gran-caballo-de-batalla/>
- Chacón, L. (2014). Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad. *Omnia*, 20 (2), 150-161. [Fecha de Consulta 30 de Junio de 2021]. ISSN: 1315-8856. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73735396006>
- Campos, J. y Madriz, L. (2020). *La Investigación Acción en contextos educativos*. San José, C.R. EUNED.
- Cuen, C. y Ramírez, J. (2013). Usos, funciones y efectos de las TIC en el aprendizaje de una licenciatura en Ciencias de la Comunicación. EDUTEC. Costa Rica. Recuperado de: [https://www.uned.ac.cr/academica/edutec/memoria/ponencias/cuen\\_ramirez\\_133.pdf](https://www.uned.ac.cr/academica/edutec/memoria/ponencias/cuen_ramirez_133.pdf)
- Castro, A. y Artavia, Y. (2020). Competencias digitales docentes: un acercamiento inicial. *Revista Electrónica Calidad En La Educación Superior*, 11(1), 47 - 80. <https://doi.org/10.22458/caes.v11i1.2932>
- Cepeda, J. (s.f). Metodología de la Enseñanza Basada en Competencias. *Revista Iberoamericana de Educación*, 2. Universidad Autónoma del Noreste, México. Recuperado de <https://rieoei.org/RIE/article/download/2940/3857/>
- Código de Educación. (2010). Ley N°181.18 de agosto de 1944. Recuperado de: <https://www.mep.go.cr/ley-reglamento/codigo-educacion-0#:~:text=El%20C%C3%B3digo%20de%20Educaci%C3%B3n%20es,la%20comunidad%20estudiantil%20en%20general.>

- Colegio de Licenciados y Profesores. (2022). COLYPRO. Recuperado de: <https://www.colypro.com/incentivos-y-salarios/>
- Colina, L. (2008). El tic en los procesos de enseñanza-aprendizaje en la educación a distancia. *Laurus*, 14 (28), 295-314. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/761/76111716015.pdf>
- Coll, S., Onrubia, J. y Mauri, T (2008). Ayudar a aprender en contextos educativos: el ejercicio de la influencia educativa y el análisis de la enseñanza. *Revista de Educación*, 346, 33-70. R
- Comins, I. (2015). La ética del cuidado en sociedades globalizadas: hacia una ciudadanía cosmopolita. *TEMÁTICA. Revista de Filosofía*, 52, 159-178. recuperado en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2591898>
- Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones*, 4(2), 231-284. doi: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.123>
- Díaz, F. (2015). TIC y competencias docentes del siglo XXI. *Revista. Metas educativas 2021*, p.138. Santillana. Recuperado de 90.57.147.202: [90/jspui/bitstream/123456789/438/1/LOS%20DESAFIOS%20DE%20LAS%20TICS%20PARA%20EL%20CAMBIO%20EDUCATIVO.pdf#page=138](http://90.57.147.202:90/jspui/bitstream/123456789/438/1/LOS%20DESAFIOS%20DE%20LAS%20TICS%20PARA%20EL%20CAMBIO%20EDUCATIVO.pdf#page=138)
- Díaz, F. y Hernández, G. (2010). *Estrategias Docentes para un aprendizaje significativo*. 3a. Edición. México: Mac Graw Hill.
- Díaz, D. (2014). TIC en Educación Superior: Ventajas y desventajas. *Educación Y Tecnología*, (4), 44 - 50. Humanidades y Ciencias de la Educación, U.N.L.P. Recuperado de <http://revistas.umce.cl/index.php/edytec/article/view/180>
- Díaz, Y. (2012). La capacitación del personal docente y administrativo en El Ministerio de Educación Pública. Recuperado de [https://www.mep.go.cr/sites/default/files/capacitacion\\_mep.pdf](https://www.mep.go.cr/sites/default/files/capacitacion_mep.pdf)

De la Herrán, A., Pérez, M., Murillo, J., Egido, I., Izuzquiza, D., De Miguel, S., Gómez, M., Aranda, R., Cerrillo, R., Hernández, R. (2006). Aprendizaje basado en problemas (ABP). Estrategia metodológica y organizativa del currículum para la calidad de la enseñanza en los estudios de Magisterio. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 20 (3),137-149. ISSN: 0213-8646. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27411311007>

Estado de la Nación. (2021). Octavo Informe Estado de la Educación. Pavas, en Costa Rica. Recuperado de [https://estadonacion.or.cr/wp-content/uploads/2021/09/Educacion\\_WEB.pdf](https://estadonacion.or.cr/wp-content/uploads/2021/09/Educacion_WEB.pdf)

Estatuto del Servicio Civil. Ley N° 1581. 30 de mayo de 1953. Recuperado de: <https://www.mep.go.cr/ley-reglamento/ley-no1581-estatuto-servicio-civil-0#:~:text=La%20Ley%20No.,eficiencia%20de%20la%20Administraci%C3%B3n%20P%C3%BAblica.>

Fernández, M. y Johnson, D. (2015). Investigación-acción en formación de profesores: Desarrollo histórico, supuestos epistemológicos y diversidad metodológica. *Psicoperspectivas*, 14(3), 93-105. <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol14-Issue3-fulltext-626>

Ferreiro, R. (2006). Estrategias didácticas del aprendizaje cooperativo. Madrid: Trillas.

Flores, E., Montoya, J. y Suárez, D. (2009). Investigación acción participativa en la educación latinoamericana. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*,14(40),289-308. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/rmie/v14n40/v14n40a13.pdf>

Flores, C., y Roig-Vila, R., (2019). Factores personales que inciden en la autovaloración de futuros maestros sobre la dimensión pedagógica del uso de TIC. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 10(27), 151-171. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2019.27.345>

Flórez, A., y Quevedo, J., (2011). Liderazgo y cultura en las organizaciones escolares: un estudio de casos sobre el desarrollo educativo. *Revista Praxis*,7 (1),60-75. ISSN: 1657-4915. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5907178>

- Fox, D. (1981): El proceso de investigación en Educación. Eunsa, Pamplona.
- Gajardo, J., Ulloa, J. (2016). Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones. Nota Técnica N°6, LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Universidad de Concepción, Chile.
- Gándara, F. (2014). Herramientas de Calidad y el Trabajo en Equipo para Disminuir la Reprobación Escolar. *Conciencia Tecnológica*, (48),17-24 ISSN: 1405-5597. Disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94432996003>
- Garbanzo, G. y Orozco, V. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Revista Educación*, 34 (1), 15-29. ISSN: 0379-7082. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44013961001>
- Garbanzo, G. y Orozco, V. (2015). 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. [Fecha de Consulta 22 de Julio de 2021]. ISSN: 0379-7082. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44013961001>
- Garbanzo. (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. Recuperado de: <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion>.
- García, J. (2011). Modelo Educativo Basado en Competencias: Importancia y Necesidad. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 11 (3), 1-24. Disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44722178014>
- García, J., González, M., y Muñoz, P. (2020). Entornos personales de aprendizaje: un estudio comparativo entre profesores costarricenses en formación y en ejercicio. *Estudios Sobre Educación*, 39, 135–157. <https://doi.org/10.15581/004.39.135-157>
- Gatica, F. y Uribarren, T. (2013). ¿Cómo elaborar una rúbrica? *Investigación en educación médica*, 2(5), 61-65. Recuperado en 29 de junio de 2021, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-50572013000100010&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000100010&lng=es&tlng=es).

- Gil, D., León, D. y Morales, M. (2017). Los paradigmas de investigación educativa, desde una perspectiva crítica. *Revista Conrado*, 13(58), 72-74. Recuperado a partir de <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/476>
- Grajales, T. (2000). Tipos de investigación. Recuperado de: <https://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1RM1F0L42-VZ46F4-319H/871.pdf>
- Granda, M., Jaramillo, A., y Espinoza, E. (2019). Implementación de las TIC en el ámbito educativo ecuatoriano. *Sociedad & Tecnología*, 2(2), 45–53. <https://doi.org/10.51247/st.v2i2.49>
- Greenwood, D. (2016). Investigación Acción Pragmática. En Damonte, G. y García, M. (Eds) *La Investigación Acción Participativa: referente inspirador de investigación y docencia sobre el agua en América Latina. Serie Agua y Sociedad 23 No 9*. Lima: PUCP y Justicia Hídrica.
- González, M. (2007). *Organización y Gestión de Centros Escolares. Dimensiones y procesos*. España: Edit. Pearson Prentice Hall
- Guayara, C., Millán, E. y Gómez, C. (2019). Diseño de un curso virtual de alfabetización digital para docentes de la Universidad de la Amazonia. *Revista Científica*, 34(1), 1–22. <https://doi.org/10.14483/23448350.13314>
- Hermosa, P., (2015, julio-diciembre). Influencia de las tecnologías de información y comunicación (TIC) en el proceso enseñanza-aprendizaje: Una mejora de las competencias digitales. *Rev. Científica Gen. José María Córdova* 13 (16), 121-132. Recuperado de: <https://revistacientificaesmic.com/index.php/esmic/article/view/34/449>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed). México D.F.: McGraw-Hill.

- Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano. Ley N° 8697. (2009). Recuperado de: <https://www.mep.go.cr/ley-reglamento/ley-8697-creacion-instituto-desarrollo-profesional-uladislao-gamez-solano#:~:text=La%20Ley%20N%C2%B0%208697,promover%20la%20prestaci%C3%B3n%20de%20un>
- Instituto de Tecnologías Educativas y de Información del Profesorado (2017). Marco Común de Competencia Digital Docente. Gobierno de España. Recuperado de: [http://aprende.intef.es/sites/default/files/2018-05/2017\\_1020\\_Marco-Com%C3%BAnde-Competencia-Digital-Docente.pdf](http://aprende.intef.es/sites/default/files/2018-05/2017_1020_Marco-Com%C3%BAnde-Competencia-Digital-Docente.pdf)
- Fuentealba, R., Iturra, C., Montenegro, G., Labra, P. (2005). La Investigación-Acción como herramienta para lograr coherencia de acción en el proceso de práctica profesional durante la formación inicial docente. *Estudios Pedagógicos*, XXXI (2),137-143. Disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=173519073009>
- Jara, M. y Cox, C. (2019). Liderazgo educativo y formación ciudadana: visiones y prácticas de los actores. *Calidad de la Educación*, 51, 350-381. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com/una/remotexs.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=d3d6cf22-d292-4f37-9047-cff12322fc59%40pdc-v-sessmgr01>
- Labra G., Pamela; Montenegro F., Gloria; Iturra H., Carolina; Fuentealba J., Rodrigo la investigación-acción como herramienta para lograr coherencia de acción en el proceso de práctica profesional durante la formación inicial docente *Estudios Pedagógicos*, vol. XXXI, núm. 2, 2005, pp. 137-143 Universidad Austral de Chile. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=173519073009>
- Ley Orgánica del Ministerio de Educación Pública. Ley N° 3481.13 de enero de 1965. Recuperado de: <https://www.mep.go.cr/ley-reglamento/ley-n%C2%BA-3481-ley-organica-ministerio-educacion-publica#:~:text=La%20Ley%20No.,y%20de%20los%20respectivos%20reglamentos.>

- Lussier, R. y Achua, C. (2011). *Liderazgo: teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*. México: Editorial Thomson. IV edición. Recuperado de [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1390-86262020000100237#ref13](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-86262020000100237#ref13)
- Mallart, J. (2001) Didáctica: concepto, objeto y finalidades. En *Didáctica para psicopedagogos*. Madrid: UNED. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Joan-Mallart-Navarra/publication/325120200\\_Didactica\\_concepto\\_objeto\\_y\\_finalidades/links/5af96b5ea6fdcc0c0334aa5f/Didactica-concepto-objeto-y-finalidades.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Joan-Mallart-Navarra/publication/325120200_Didactica_concepto_objeto_y_finalidades/links/5af96b5ea6fdcc0c0334aa5f/Didactica-concepto-objeto-y-finalidades.pdf)
- Marqués, P. (2001). La enseñanza, buenas prácticas. La motivación. Recuperado de <http://peremarques.pangea.org/actodid.htm>.
- Martín, J. (2014). El caballo estaba dentro. Disponible en: <http://www.motivaciones.org/MOTIV003/ctoseelcaballoestabaadentro.html>
- Martín, M., Sánchez, A., Delgado, M., y Sánchez, M. (2017). Valoración de un diseño educativo tecnológico para prevenir el abandono escolar. *RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, (23), 61-77. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.17013/risti.23.61-77>
- Maureira, O. (2018). Prácticas del liderazgo educativo: Una mirada evolutiva e ilustrativa a partir de sus principales marcos, dimensiones e indicadores más representativos. *Revista Educación*, 42, (1). Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/22115/pdf>
- Meneses, J., Fábregues, S., Jacovkis, J., & Rodríguez-Gómez, D. (2018). La introducción de las TIC en el sistema educativo español (2000-2010): un análisis comparado de las políticas autonómicas desde una perspectiva multinivel.
- Meza, L. (2013). Metodología de la investigación educativa: posibilidades de integración. Recuperado de: <https://revistas.tec.ac.cr/index.php/comunicacion/article/download/1223/1128>

Ministerio de Educación Pública (2010). El Centro Educativo como Eje de la Educación Costarricense. Comunicación y Pedagogía. Tecnología y Recursos Didácticos, 195, 27-31. Consulta 10 de febrero de 2021. Recuperado de <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/centro-educativo-calidad-como-eje-educacion-costarricense.pdf>

Ministerio de Educación Pública (2010). El Centro Educativo como Eje de la Educación Costarricense. Recuperado de <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/centro-educativo-calidad-como-eje-educacion-costarricense.pdf> Comunicación y Pedagogía. Tecnología y Recursos Didácticos, 195, 27-31. Consulta 10 de febrero de 2021.

Ministerio de Educación Pública de Costa Rica (MEP) (2019). Política Educativa del Siglo XXI, San José, Costa Rica. Recuperado de: <https://www.mep.go.cr/politica-educativa>

Ministerio de Educación Pública. (2019). Protocolo para la administración y distribución de los certificados emitidos por concepto de capacitación, aplicable en las direcciones regionales de educación. Recuperado de: [https://idp.mep.go.cr/sites/all/files/idp\\_mep\\_go\\_cr/publicaciones/protocolo\\_direcciones\\_regionales.\\_ul.\\_ver\\_0.pdf](https://idp.mep.go.cr/sites/all/files/idp_mep_go_cr/publicaciones/protocolo_direcciones_regionales._ul._ver_0.pdf)

Ministerio de Educación Pública. (2021). Política y Plan de Acción de Educación para el Desarrollo Sostenible. Despacho del Viceministerio Académico Ministerio de Educación Pública. Recuperado de: [http://cse.go.cr/sites/default/files/acuerdos/politica\\_y\\_plan\\_de\\_accion\\_eds\\_version\\_final\\_002.pdf](http://cse.go.cr/sites/default/files/acuerdos/politica_y_plan_de_accion_eds_version_final_002.pdf)

Ministerio de Educación Pública. (s.f). Política Educativa la Persona. San José, Costa Rica. Recuperado de: <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/politicaeducativa.pdf>

Ministerio de Educación Pública. Colegio Técnico Profesional de Granadilla. (2019). FODA Institucional.

- Mirete, A. (2010). Formación Docente en TICS. ¿Están los docentes preparados para la (R) evolución? *Revista Internacional de Psicología del Desarrollo y la Educación*, 4 (1), 35-44. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349832327003>
- Montano, V., Torres, N., y García, J. (2016). Tendencias y desafíos de la administración educativa costarricense: La génesis de un Proyecto. *Rev. Gestión de la Educación*, 6, (2). Recuperado de: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu/article/view/25495/27790>
- Muñoz, M. y Nicaragua, R. (2014). Un acercamiento a la brecha digital en Costa Rica desde el punto de vista del acceso, la conectividad y la alfabetización digital. *Revista de Ciencias de la Información*, 4 (1), 1-29. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4768/476847245006>
- OCDE. (2017). *Educación en Costa Rica: aspectos destacados 2017*. Mejores políticas para una vida mejor. Recuperado de: <http://www.rectoria.ucr.ac.cr/site/wp-content/uploads/2017/08/aspectos-destacados-2017.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2008). Normas UNESCO sobre Competencias en TIC para Docentes. Paris. Recuperado de: [https://www.campuseducacion.com/blog/wp-content/uploads/2017/02/Normas\\_UNESCO\\_sobre\\_Competicencias\\_en\\_TIC\\_para\\_Docentes.pdf](https://www.campuseducacion.com/blog/wp-content/uploads/2017/02/Normas_UNESCO_sobre_Competicencias_en_TIC_para_Docentes.pdf)
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2013). Enfoques Estratégicos sobre las TICS en Educación en América Latina y el Caribe. Santiago, Chile. Recuperado de: <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/images/ticesp.pdf>
- Ortiz, D. (2015). El constructivismo como teoría y método de enseñanza. *Sophia*, Colección de Filosofía de la Educación, (19), 93-110. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441846096005>

- Paz, A., Salom, J., García, J., y Núñez, M. (2016). Rol del liderazgo ético en organizaciones académicas. *Opción*, 32 (12), 148-168. [fecha de Consulta 23 de Julio de 2022]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31048903008>
- Pérez, A. (2013). Gestión y cultura escolar. Referentes analíticos alrededor de la reforma educativa. *Rev. Gestión de la Educación*, Vol. 3, N° 1, enero-junio, 2013, UCR. Disponible en <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu/article/view/10636/10033>
- Pérez, A., y Pons, J. (2015). Factores que dificultan la integración de las TIC en las aulas. *Revista de investigación educativa*, 33(2), 401-417. Disponible en <https://doi.org/10.6018/rie.33.2.198161>
- Portilho, E. (2009). *¿Como se Aprende? Estrategias, Estilos e MetacogniÇão*. Rio de Janeiro: Wak Editora.
- Pozo, J. (1989). Adquisición de Estrategias de Aprendizaje. Recuperado de <http://www.ctascon.com/AdquisiciondeEstrategias.html>.
- Programa Estado de la Nación. (2019). Séptimo Informe Estado de la Educación. Pavas, en Costa Rica. Recuperado de: <https://isbn.cloud/9789930540190/septimo-informe-estado-de-la-educacion/>
- Programa Estado de la Nación. (2021). Octavo Estado de la Educación. San José, C.R.: CONARE. Recuperado de [https://estadonacion.or.cr/informes/?utm\\_source=Google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=PEN](https://estadonacion.or.cr/informes/?utm_source=Google&utm_medium=cpc&utm_campaign=PEN)
- Project Management Institute (2013). “A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (PMBOK Guides)”, 5a. edición Recuperado de: <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/13076/8611-12236-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- República de Costa Rica. Consejo Superior de Educación. (2008). El Centro Educativo de Calidad. Recuperado de: <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/centro-educativo-calidad-como-eje-educacion-costarricense.pdf>

- Reverte, J., Gallego, A. J., Molina, R., y Satorre, R. (2007). El aprendizaje basado en proyectos como modelo docente. Experiencia interdisciplinar y herramientas groupware. *Actas de las XIII Jornadas de Enseñanza Universitaria de la Informática, 2007*.
- Ribosa, J. (2020). De La Alienación a La Alineación: El Reto De La Escuela. *Ensayos: Revista de La Facultad de Educación de Albacete, 35*(1), 129–138.
- Ricoy, C. (2006). Contribución sobre los paradigmas de investigación. *Educação, 31* (1), 11-22. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=117117257002>
- Rodríguez, F. y Pozuelos, F. (2009). Aportaciones sobre el desarrollo de la formación del profesorado en los centros TIC. Estudios de casos. Pixel-Bit. *Revista de Medios y Educación, 35*, 33-43.
- Rodríguez, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educación y Educadores, 14* (2), 253-267. Recuperado el 23 de julio de 2021, de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-12942011000200002&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-12942011000200002&lng=en&tlng=es).
- Rodríguez, M. (2017). Currículum, educación y cultura en la formación docente del siglo XXI desde la complejidad. *Educación y Humanismo, 19*(33),424–439. Recuperado de: <https://doi.org/10.17081/eduhum.19.33.2654>
- Quesada, M., Cedeño M., Zamora, J. (2011). El diseño curricular en los planes de estudio: aspectos teóricos y guía metodológica. EUNA. Costa Rica.
- Salas, E. (2021). El internet como un derecho: un debate pendiente. Hoy en el TEC. Instituto Tecnológico de Costa Rica.
- Sandoval, P., Rodríguez, A. y Maldonado, F. (2017). Evaluación de la alfabetización digital y pedagógica en TIC, a partir de las opiniones de estudiantes en Formación Inicial Docente. *Educ. Pesqui., São Paulo, (43)* (1) (p. 127-143). Recuperado de: <https://www.scielo.br/j/ep/a/HqdRPNpwCpBhNSz4Vfrsj/?lang=es&format=pdf>

- Schuman, H. y Presser, S. (1981): Questions & answers in attitude survey. Experiments on questions form, wording & context. Academic P., New York. En Sierra Bravo, R., Op. cit., pág. 308
- Serrano, B. y Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma Neg.*5(11), pp. 117-125. Recuperado de: <http://www.elsevier.es/sumanegocios>
- Sixto, S, y Márquez, L. (2017). Tendencias teóricas en la conceptualización de las habilidades: Aplicación en la didáctica de la Oftalmología. *Revista de Ciencias Médicas de Pinar del Río*, 21(3), 138-147. Recuperado en 22 de julio de 2021, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1561-31942017000300020&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1561-31942017000300020&lng=es&tlng=es).
- Sucari, W., y Quispe, J. (2019). Trabajo docente en equipo y su relación con los compromisos de gestión escolar en educación secundaria. *Revista Innova Educación*, 1(2), 156-171. <https://doi.org/10.35622/j.rie.2019.02.002>
- Tejada, J. y Pozos, K. (2018). Nuevos escenarios y competencias digitales docentes: hacia la profesionalización docente con tic. *Definiendo la Profesionalización Docente desde Diversas Miradas*, M [22], (1) (pp.25-51). DOI: <https://doi.org/10.30827/profesorado.v22i1.9917>
- Tigse, C. (2019). El Constructivismo, según bases teóricas de César Coll. *Revista Andina De Educación*, 2(1), 25-28. <https://doi.org/10.32719/26312816.2019.2.1.4>
- Tobón, S., Rial, A., Carretero, A., y García, A. (2006). Competencias, calidad y educación superior (No. 378.1 C737c). Cooperativa Editorial Magisterio.
- Trujillo, J. (2006). Un nuevo currículum: tecnologías de la información en el aula. *Educación y Educadores*, 9(1), 161-174. Retrieved June 28, 2021, from [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-12942006000100011&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-12942006000100011&lng=en&tlng=es).

- Trujillo, J. (2014). El enfoque en competencias y la mejora de la educación. *Ra Ximhai*, 10 (5), 307-322. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46132134026> URL: <http://www.revistas.una.ac.cr/ensayospedagogicos>
- Uribe, M. (junio, 2007). El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad. Un desafío de orden superior. *Revista PREALC*, 1(1). UNESCOOREALC. Recuperado de <http://www.galeon.com/documentosmc/liderazgo.pdf>
- Venegas, P. (2011). Gestión de la Educación basada en competencias: elementos para su interpretación en el contexto de la Administración de la Educación. *Gestión de la Educación*. Escuela de Administración Educativa UCR.
- Vergra, M. Calvo, F., Arbeláez, M., Garavito, C., Londoño, S., Zapata, F., Camargo, M. (2004). La necesidad de formación permanente del docente. *Educación y educadores*. (7) (79-112). Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2041051>
- Villa, A. (2015). Importancia e impacto del liderazgo educativo. *Padres y Maestros/Journal of Parents and Teachers*, (361), 6-11. Recuperado de <https://revistas.comillas.edu/index.php/padresymaestros/article/view/5335>
- Villarroel, V. y Bruna, D. (2014). Reflexiones en torno a las competencias genéricas en educación superior: Un desafío pendiente. *Psicoperspectivas*, 13(1), 22-34. <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol13-Issue1-fulltext-335> Vol. XV, N° 1 Enero-Junio, 2020.

## **Apéndices**

## **Apéndice A**

## **Dirección de Proyectos**

Propuesta de Gestión Educativa desde el Liderazgo, que permita actualizar las Habilidades Tecnológicas y el trabajo en equipo del personal Docentes y el personal Administrativo del Colegio Técnico Profesional de Granadilla, curso lectivo 2022

Tema:

Dirección de Proyectos

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

Hannia Villalta Romero

Yorleny Montero Fernández

Enero, 2022

## **1. Descripción**

El proyecto llamado “CAMBIO” (creando, avanzando, mejorando, beneficiando, innovando y organizando), es un protocolo que promueve la actualización de las habilidades tecnológicas en los docentes y administrativos. se encuentra alineado al marco estratégico institucional tomando en cuenta la visión, misión y valores de la institución, así como la naturaleza de la oferta educativa al ser un Colegio Técnico, es institución que promueve la formación de ciudadanos competentes con habilidades tecnológicas, que integren la sociedad para el desarrollo del futuro socioeconómico.

Adicional a esto aparece la Política y Plan de Acción de Educación para Desarrollo Sostenible en donde se fundamentan los ejes de desarrollo curricular, adquiriendo el compromiso de “La incorporación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación a la vida cotidiana y la participación activa y responsable en la construcción de la ciudadanía virtual, con equidad social”, así como “Inclusión de la Educación para el Desarrollo Sostenible en los procesos de formación y capacitación docente” MEP (2021, pp.6-7).

### **a. Diseño**

La elaboración de un Protocolo para la actualización en las habilidades y reforzamiento de competencias trabajo en equipo, gestión educativa y habilidades tecnológicas, de docentes y administrativos. Dicho protocolo será programado para trabajar en un año lectivo y en el horario que cada docente le corresponda en la institución.

Se define como una estrategia de apoyo para los administrativos y docentes administrativos, es una versión revisada, contextualizada y mediada pedagógicamente, en función de brindar pautas para el desarrollo de habilidades y competencias, El MEP citando a Aguirre (2014, p.441) lo define como “un acuerdo entre profesionales expertos en un determinado tema y en el cual se han clarificado las actividades por realizar ante una determinada tarea”.

La estructura del protocolo, la cual es elaborada por las autoras se conforma de las siguientes partes:

- Introducción
- Definición

- Descripción
- Objetivos
- Alcance
- Responsables
- Marco Legal
- Normas o indicaciones
- Contenidos
- Descripción del procedimiento
- Horarios
- Material
- Cierre
- Anexos

A la vez se divide en tres partes centrales llamadas “Ejes”, los cuales se detallan a continuación:

Eje 1: Trabajo en equipo

Eje 2: Liderazgo pedagógico

Eje 3: Habilidades tecnológicas.

#### **b. Planificación**

En la elaboración del Protocolo se tomará en cuenta lo siguiente:

- a.** Extensión: se realizará en un periodo de un año con monitoreo permanente por parte de la administración. Se dividirá en tres trimestres para poder abordar tres temas diferentes en el transcurso del año, iniciando en el mes de marzo y finalizando en el mes de noviembre.
- b.** Recursos: los brindados por la institución (Software, Hardware y personal).
- c.** Materiales: Hardware, internet, material digital.
- d.** Participantes: docentes y administrativos coordinadores.

## 2. Justificación

El presente proyecto constituye un esfuerzo inicial por fomentar en la cultura de la organización educativa competencias y habilidades tecnológicas importantes para lograr una transición de lo convencional hacia enfoques participativos, en temas de gestión educativa y metodologías de enseñanza y aprendizaje aplicando habilidades de liderazgo, trabajo en equipo y uso de las TIC.

Según menciona el Estado de la Educación, (Programa Estado de la Nación,2021).

Las competencias digitales de los docentes, evidencia que es indispensable implementar un programa de desarrollo profesional, orientado a robustecer las competencias digitales de los docentes con estrategias de apoyo diferenciadas, que atienda los distintos niveles en los que estos se ubican (inicial, intermedio y avanzados). (p.60).

Los contenidos abordados se fundamentan en objetivos estratégicos, con lo que se logran atender temas variados, de los cuales se desprenden:

Con respecto a la gestión, la propuesta pretende que el liderazgo y el trabajo en equipo sean promovidos desde la gestión educativa, brindando espacios, recursos materiales, alianzas, e incorporando la propuesta del protocolo al PAT institucional (Plan Anual de Trabajo).

Con el fin de incentivar una cultura organizacional en donde se incentiven los aportes de los funcionarios al proyecto educativo, para promover una gestión horizontal y democrática, centrada en las competencias y habilidades y no en la jerarquía centralizada y vertical que impera en el MEP, como afirma el Estado de la Educación) “La estructura y los estilos de gestión del MEP obstaculizan avanzar en el logro de los objetivos nacionales de cobertura y calidad educativa” (Programa Estado de la Nación,2019,p.17)

Además, “Urgen nuevos estilos de gestión que cambien prácticas y sentidos de acción considerando las prioridades de asesoramiento e intervención centradas en lo pedagógico” Estado de la Educación (Programa Estado de la Nación,2019, p.17)

Con respecto al tema de liderazgo, el proyecto será implementado por administrativos y docentes del centro educativo, lo que permite el desarrollo de habilidades como el trabajo en equipo, la comunicación, la planificación, la coordinación y la evaluación permanente, esto en función de las

necesidades institucionales y la mejora en la práctica profesional de los docentes y administrativos del centro educativo.

Al tiempo que, se promueve una cultura organizacional en la que se toman en cuenta las necesidades, intereses, habilidades y competencias de los integrantes de la comunidad educativa, se propicia un sentido de identidad y pertenencia con el centro educativo, impulsando la motivación al existir cadenas de apoyo para permitir procesos de aprendizaje, se construye conocimiento y se fortalecen habilidades y competencias, mediante el trabajo en equipo, se inicia un modelo de gestión de las “escuelas que aprenden”.

La implementación de las TIC en el aula, implica incertidumbre y cambios en el rol docente como sujeto poseedor de conocimiento, tal como indica Cabero (2004) “Las aulas se están convirtiendo en escenarios en los que el profesor necesita cambiar su ‘traje tradicional’ de poseedor y distribuidor del conocimiento, al de facilitador de procesos educativos, de guía, asesor y tutor” (p.4).

El personal docente y personal administrativo necesita de una formación que le permita hacer frente a los retos tecnológicos y profesionales, y desafíos educativos que le ayuden en el proceso de enseñanza y aprendizaje de acuerdo a las nuevas políticas educativas y al nuevo modelo de sociedad. Todo esto es un proceso integral y complementario de su práctica educativa que le brinde fortalezas en las habilidades adquiridas y emplear nuevas competencias que destaquen su labor diaria.

Y es que la realidad local y nacional requiere de dichos cambios, dado que “la educación está llamada a responder con calidad al reto de modernizar la sociedad y construir una nación justa y democrática” Vergara et al. (2004, p.82). Sin embargo, el docente aún no encuentra en quien apoyarse para ese nuevo rol socio-educativo.

### **3. Proceso de dirección del proyecto**

Los proyectos (y los programas) se emprenden con el fin de alcanzar resultados estratégicos en la institución educativa, para lo que estas se estén adoptando actualmente a procesos y procedimientos formales. Los criterios de gobernabilidad de la organización pueden imponer restricciones a los proyectos en especial si el proyecto entrega un servicio sujeto a un proceso educativo.

La dirección del proyecto se basará en el cumplimiento estratégico del objetivo general y los específicos planteados para la elaboración del Protocolo. Las organizaciones tendrán la capacidad de emplear procesos establecidos y confiables para cumplir con los objetivos estratégicos y obtener mayor valor de negocio a partir de sus inversiones en proyectos.

### 3.a Gestión de la integración

A continuación, se presenta las etapas de la gestión de integración.

Tabla. 1. Gestión de integración.

<i>Inicio</i>	<i>Planificación</i>	<i>Ejecución</i>	<i>Control y monitoreo</i>	<i>Cierre</i>
Se realiza el estudio del FODA institucional, además la indagación de experiencia docente en el tema.	Se formula un protocolo tomando en cuenta las necesidades institucionales. Así como la visión, valores y naturaleza de la institución. Se orientan las etapas y plazos en un cronograma.	El protocolo llamado “CAMBIO” es una herramienta practica que brinda pautas para desarrollar la actualización de las habilidades tecnológicas de los docentes y administrativos.	El primer control para la mejora proviene de la validación del protocolo por parte del grupo de interés. Un segundo control se dará de forma mensual en las reuniones de departamento. Un Tercer control cada tres meses en una sesión de consejo docente.	Se implementan las mejoras recomendadas en las etapas de control y monitoreo.

Fuente: elaborada por las autoras.

### 3.b Gestión de alcance

Los primeros en conocer y aplicar el proyecto son los administrativos y coordinadores de departamento del CTP de Granadilla, posteriormente este grupo se encargará de desarrollar el protocolo con todos los funcionarios del centro educativo y como último grupo beneficiado del servicio están los estudiantes los cuales por efecto de la implementación del protocolo tendrán procesos de mediación pedagógica a través del uso de las TIC.

### 3.c. Gestión de tiempo

El proyecto inicia con la detección de un problema y su estudio para implementar acciones que logren soluciones acordes de la realidad de la organización, maximizando recursos existentes, experiencias y la gestión del tiempo, dicho proceso llevo un plazo de 12 meses. Posteriormente se realiza el análisis de la información obtenida en cuanto a recursos, necesidades y propuesta de soluciones a través del protocolo “CAMBIO”.

### Cronograma

Figura 1. Cronograma

CRONOGRAMA	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
EJES	2023								
<b>1. Trabajo en equipo</b>									
Entrega y explicación del eje 1	Primer Semana								
Entrega de las actividades		Cuarta semana							
Retroalimentación grupal			Tercera semana						
<b>2. Liderazgo (Gestión y Pedagógico)</b>									
Entrega y explicación del eje 2				Primer Semana					
Entrega de las actividades					Cuarta semana				
Retroalimentación grupal						Tercera semana			
<b>3. TICS</b>									
Entrega y explicación del eje 3							Primer Semana		
Entrega de las actividades								Cuarta semana	
Retroalimentación grupal									Tercera semana

Fuente: elaborado por las autoras.

### 3.d Costos

Durante la gestión de un proyecto es importante realizar un diagnóstico de los recursos y costos necesarios para su viabilidad e implementación, en el caso específico del protocolo CAMBIO se toman en cuenta los siguientes recursos existentes en la institución:

- a. Software.
- b. Hardware.
- c. Internet.
- d. Infraestructura.
- e. Gestión del tiempo.

Dichos recursos son utilizados en las actividades contenidas en el protocolo en el apartado de los Ejes, corresponden por lo tanto a la fase de ejecución. Por lo que la ejecución del proyecto no representa una inversión significativa económicamente para la organización, dado que se utilizan recursos existentes y disponibles. Sin embargo, hay dos etapas durante la gestión del proyecto que requieren la inversión de tiempo laboral, la primera es la implementación del proyecto en la cual se requiere una cantidad de horas laborales invertidas por parte de los interesados y usuarios.

La segunda corresponde al proceso de validación, para lo cual se obtuvo la colaboración de funcionarias del MEP que tienen experiencia en la elaboración y ejecución de protocolos, con el fin de mejorar la estructura y presentación del producto. Dicho costo de horas invertidas. Observe la tabla 2.

Tabla 2. Presupuesto

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad de horas</b>	<b>Costo</b>	<b>Total</b>
Funcionarios asesores del MEP	6	¢20.073,5	¢120.441,00
Responsables	96	¢20.073,5	¢1.927.056,00
Docentes coordinadores y administrativos	4	¢20.073,5	¢80.294,00
Funcionarios del CTP de Granadilla	12	¢20.073,5	¢240.882,00
<b>Subtotal</b>	<b>118</b>	<b>---</b>	<b>¢2.368.673,00</b>
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>	<b>Total</b>

Fuente: elaborada por las autoras.

Tabla. 3. Materiales

Material impreso del protocolo	80	¢2.500,00	¢200.000,00
Afiches	10	¢5.000,00	¢50.000,00
Diseño gráfico	1	¢50.000,00	¢50.000,00
Subtotal	91	-----	¢300.000,00
<b>Total</b>			<b>¢2.668.673,00</b>

Fuente: elaborada por las autoras.

### 3.e Gestión de la calidad

La calidad es uno de los criterios más difíciles de definir dado que, debe ser ajustada a las necesidades, al contexto y el propósito de las organizaciones, estableciendo propiedades inherentes, que permitan dar valor y excelencia al servicio que se brinda en un contexto educativo. La calidad se define como la integración dinámica de los recursos humanos, físicos, didácticos y curriculares para los procesos educativos.

De acuerdo con Egido Gálvez (2005):

... al hablar de calidad nos encontramos ante un concepto relativo, impregnado de valores, variable y diverso en función de las personas, del tiempo y del espacio. Como consecuencia, no puede decirse que en estos momentos exista un cuerpo de conocimientos unívoco y suficientemente consolidado sobre calidad educativa y sus procedimientos de evaluación. (p .18).

Se mantendrá vigente mediante la retroalimentación de manera trimestral por medio de un grupo focal, donde todos los involucrados podrán exponer su experiencia en el proceso de análisis, contenidos y evaluación. Esto se realizará en un consejo de profesores y será agendado por la parte administrativa, esto en la búsqueda de la mejora continua del proceso. En esta etapa se brindarán observaciones, búsqueda de mejora y reafirmarán los responsables del proceso.

La evaluación mantendrá los principios de:

- Equidad: brindarle a cada participante igualdad de condiciones conforme a sus capacidades.

- **Accesibilidad:** brindar un producto y servicio que responda a las necesidades de cada uno de los participantes.
- **Precisión y exactitud:** que cada uno de los ejes responda en forma y tiempo a las necesidades de los participantes.
- **Coherencia:** que los ejes brinden los contenidos en forma pertinente y ordenada para alcanzar los objetivos del servicio.
- **Oportunidad:** que todos los participantes cuenten con recursos y la gestión del tiempo para alcanzar los objetivos del servicio.
- **Orden:** respetar los tiempos y condiciones establecidas para el desarrollo del servicio.

El protocolo constará de 3 ejes y cada uno tendrá las siguientes etapas: iniciación, planificación, ejecución y evaluación. Por otro lado, la etapa de control se mantendrá a lo largo de las otras cuatro etapas, y ésta busca brindar un monitoreo y seguimiento del protocolo durante toda su realización.

Las acciones que se ejecutan para mantener los criterios de calidad tienen que ver con dos etapas propias de la gestión del proyecto, el primer referente a la validación durante la cual a partir del aporte de profesionales con experiencia en la implementación de protocolos en el MEP realizarán una evaluación constructiva del producto, brindan recomendaciones para mejorar la estructura, y línea gráfica.

### **3.f. Gestión de los Recursos Humanos**

Las investigadoras y estudiantes Hannia Villalta Romero y Yorleny Montero Fernández, son las responsables del proyecto, tienen el rol de elaborar las etapas de diagnóstico e investigación del objeto de estudio planteado en el TFG y posteriormente llevar a cabo todas las etapas de la Gestión de Proyectos, para la construcción del protocolo “CAMBIO”.

El recurso humano con que cuenta la organización es altamente calificado y heterogéneo en competencias, roles y habilidades, dado que el CTP es una institución técnica, cuenta con coordinadores en el área académica y técnica. Observe la tabla 3.

Tabla 4. Roles y habilidades

	<b>Roles</b>	<b>Responsabilidades</b>
<b>Directoras del proyecto</b>	Comunicadoras del proyecto	Exponer el proyecto a la administración y los coordinadores generales.
<b>Director</b>	Coordinador general en el centro educativo.	Aprobación del proyecto y divulgación con el personal.
<b>Administrativos</b>	Coordinar los espacios y espacios para la ejecución de los ejes.	Realizar los horarios de cada departamento.
<b>Coordinadores técnicos y Coordinadores académicos</b>	Coach de los coordinadores de departamento.	Programar las fechas y brindar la explicación del protocolo al personal a cargo.
<b>Coordinadores departamento</b>	Ser los encargados de informar a los docentes y administrativos sobre la dinámica de los ejes.	Acompañamiento y realización de los ejes en conjunto con su departamento.
<b>Docentes</b>	Los participantes activos de los ejes.	Recibir las charlas y capacitaciones de cada eje y realizar las evaluaciones y las retroalimentaciones de cada eje.

Fuente: elaborada por las autoras.

### **3.g. Gestión de las comunicaciones**

Esta iniciativa pretende implementar un protocolo de actualización en las habilidades Tecnológicas, para los docentes y administrativos del Colegio Técnico Profesional de Granadilla (CTPG), con el propósito de empoderarlos en el desarrollo de habilidades y competencias que les faciliten la mediación pedagógica.

Personas docentes y administrativos del Colegio Técnico Profesional de Granadilla, de Curridabat, con edades entre los 25 y 63 años, con nivel inicial de habilidades tecnológicas para la mediación pedagógica.

Entre los medios de comunicación más utilizados en la organización están el TEAMS y el correo electrónico. Todos los docentes y administrativos se encuentran incorporados al COLYPRO, y pertenecen al menos a uno de los sindicatos de educadores. Son funcionarios que residen en la GAM.

### **3.h. Gestión de los riesgos**

El director del proyecto gestiona las restricciones (alcance, cronograma, costo, calidad, etc.) de los proyectos individuales, mientras que se gestionan las metodologías, estándares, riesgos u oportunidades globales, métricas e interdependencias entre proyectos a nivel institucional.

Una de las mayores restricciones que se pueden encontrar es que la institución cuenta con personal interino y que comparte lecciones en otras instituciones educativas por lo tanto los horarios para la elaboración de los módulos es un factor prioritario ya que el objetivo es que todos los involucrados puedan participar del proceso.

Por otra parte, se espera que no sea subjetivo la manera de impartir cada uno de los módulos y que las personas encargadas tengan compromiso para poder brindar un servicio de calidad entre pares.

Los costos de los módulos serán brindados por la Junta Administrativa de la institución y se establecerá en el presupuesto anual del Plan Anual de Trabajo.

### **3.i. Gestión de las adquisiciones**

En este caso el proyecto al ejecutarse en una institución educativa, no se requiere de compra o adquisición de recurso humano o material para cumplir los objetivos del mismo, ya que la documentación será de manera digital y los activos tecnológicos son propios de la institución.

### **3.j. Gestión de los interesados**

Personas docentes y administrativos del Colegio Técnico Profesional de Granadilla, de Curridabat, con edades entre los 25 y 63 años, con nivel inicial de habilidades tecnológicas para la mediación pedagógica.

Es un grupo heterogéneo que comprende diversas áreas educativas académicas y técnicas, presentan alto grado profesional con categorías entre MT-6 y VT-6. En su mayoría la condición laboral de las personas es en propiedad.

## Referencias

- Aguirre, D. y Hernández, A. (2014) Algunas consideraciones para el diseño de protocolos en la actividad de Enfermería. *Rev haban cienc méd [online].*, vol.13, n.3, pp. 487-499. ISSN 1729-519X
- Calvo, G., Franco, M., Garavito, C., Londoño, S., Zapata, F., y Camargo, M. (2004). La necesidad de formación permanente del docente. *Educación y educadores.* (7) (79-112). Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2041051>
- Código de Educación. Ley N°181.18 de agosto de 1944. Recuperado de: <https://www.mep.go.cr/ley-reglamento/codigo-educacion-0#:~:text=El%20C%C3%B3digo%20de%20Educaci%C3%B3n%20es,la%20comunidad%20estudiantil%20en%20general.>
- Colegio de Licenciados y profesores. (2022). <http://www.colypro.com/servicios/incentivos-y-salarios>.
- Díaz, Y. (2012). La capacitación del personal docente y administrativo en El Ministerio de Educación Pública. Recuperado de: [https://www.mep.go.cr/sites/default/files/capacitacion\\_mep.pdf](https://www.mep.go.cr/sites/default/files/capacitacion_mep.pdf)
- Egido, I., Aranda R., Cerrillo, R., De la Herrán, A., De miguel. S., Gómez, M., Hernández, R., Izuzquiza, D., Murillo, J., Pérez, M (2006). Aprendizaje basado en problemas (ABP). Estrategia metodológica y organizativa del currículum para la calidad de la enseñanza en los estudios de Magisterio. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 20 (3),137-149. [fecha de Consulta 1 de Abril de 2022]. ISSN: 0213-8646. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27411311007>
- Estado de la Nación. (2021). Octavo Informe Estado de la Educación. Pavas, en Costa Rica. Recuperado de: [https://estadonacion.or.cr/wp-content/uploads/2021/09/Educacion\\_WEB.pdf](https://estadonacion.or.cr/wp-content/uploads/2021/09/Educacion_WEB.pdf)
- Estatuto del Servicio Civil. Ley N° 1581. 30 de mayo de 1953. Recuperado de: <https://www.mep.go.cr/ley-reglamento/ley-no1581-estatuto-servicio-civil->



## **Apéndice B**

## **Protocollo**



## Tabla de Contenidos

Introducción.....	3
Definición.....	3
Descripción.....	4
Objetivos .....	5
Objetivo General .....	6
Objetivos Específicos.....	6
Alcance.....	7
Responsables.....	7
Marco legal.....	8
Paso a Paso .....	9
Selección del personal adecuado para implementar el protocolo.....	9
Verificación de recursos.....	9
Implementación de los 3 ejes.....	10
Descripción del procedimiento .....	11
Itinerario .....	11
Evaluación .....	12
Contenido de cada eje .....	13
EJE 1. “HAGAMOSLO JUNTOS” .....	13
EJE 2. “LIDERES EN POTENCIA” .....	15
EJE 3. “GENTE TEAMS” .....	16
Directorio (Enlaces para accesos a los Recursos Tecnológicos).....	17
REFERENCIAS .....	18
Anexos .....	19

## INTRODUCCIÓN

El proyecto llamado “CAMBIO” (creando, avanzando, mejorando, beneficiando, innovando y organizando), es un protocolo que promueve la actualización de las habilidades tecnológicas en los docentes y administrativos.

El presente proyecto constituye un esfuerzo inicial por fomentar en la cultura de la organización educativa competencias y habilidades importantes para lograr una transición de lo convencional hacia enfoques participativos, en temas de gestión educativa y metodologías de enseñanza y aprendizaje aplicando habilidades de liderazgo, trabajo en equipo y uso de las TIC.

Según menciona el Estado de la Nación en el Informe del Estado de la Educación, (2021)

Las competencias digitales de los docentes, evidencia que es indispensable implementar un programa de desarrollo profesional, orientado a robustecer las competencias digitales de los docentes con estrategias de apoyo diferenciadas, que atienda los distintos niveles en los que estos se ubican (inicial, intermedio y avanzados). (El Estado de la Nación p.60).

## Definición

El protocolo corresponde a una estrategia de apoyo para el personal docente y personal administrativo, es una versión revisada, contextualizada y mediada pedagógicamente, en función de brindar pautas para el desarrollo de habilidades y competencias, El MEP citando a Aguirre (2014, p.441) lo define como “un acuerdo entre profesionales expertos en un determinado tema y en el cual se han clarificado las actividades por realizar ante una determinada tarea”.

## Descripción

El Protocolo trata de tres ejes fundamentales:

- Trabajo en equipo
- Liderazgo pedagógico
- Habilidades en TIC

Los contenidos abordados se fundamentan en objetivos estratégicos, con lo que se logran atender temas variados, de los cuales se desprenden:

En el tema de gestión, la propuesta pretende que el liderazgo y el trabajo en equipo sean promovidos desde la gestión educativa, brindando espacios, recursos materiales, alianzas, e incorporando la propuesta del protocolo al PAT institucional.

Con el fin de incentivar una cultura organizacional en donde se incentiven los aportes de los funcionarios al proyecto educativo. En donde se promueva una gestión horizontal y democrática, centrada en las competencias y habilidades y no en la jerarquía centralizada y vertical que impera en el MEP, como afirma el Estado de la Educación (2019) “La estructura y los estilos de gestión del MEP obstaculizan avanzar en el logro de los objetivos nacionales de cobertura y calidad educativa” (p.17).

Además, “Urgen nuevos estilos de gestión que cambien prácticas y sentidos de acción considerando las prioridades de asesoramiento e intervención centradas en lo pedagógico” Estado de la Educación (2019, p.17).

En el tema de liderazgo el proyecto será implementado por administrativos y docentes del centro educativo, lo que permite el desarrollo de habilidades como el trabajo en equipo, la comunicación, la planificación, la coordinación y la evaluación permanente, esto en función de las necesidades institucionales y la mejora en la práctica profesional de los docentes y administrativos del centro educativo.

Al tiempo que, se promueve una cultura organizacional en la que se toman en

cuenta las necesidades, intereses, habilidades y competencias de los integrantes de la comunidad educativa, propiciando un sentido de identidad y pertenencia con el centro educativo, impulsando la motivación al existir cadenas de apoyo para permitir procesos de aprendizaje, construcción de conocimiento y fortalecimiento de habilidades y competencias, mediante el trabajo en equipo, iniciando un modelo de gestión de las “escuelas que aprenden”.

Y es que la realidad local y nacional requiere de dichos cambios, dado que “la educación está llamada a responder con calidad al reto de modernizar la sociedad y construir una nación justa y democrática” Vergara et al. (2004, p.82).

En el tema de las TIC el protocolo será implementado por personal docente y personal administrativo del centro educativo, esto con el propósito de que se dé un ambiente de confianza y seguridad, la implementación de las TIC en el aula implica incertidumbre y cambios en el rol docente como sujeto poseedor de conocimiento, tal como indica Cabero (2004, p.4). Las aulas se están convirtiendo en escenarios en los que el profesor necesita cambiar su “traje tradicional” de poseedor y distribuidor del conocimiento, al de facilitador de procesos educativos, de guía, asesor y tutor.

Los temas a abordar serán aplicaciones tecnológicas gratuitas y herramientas tecnológicas.

# OBJETIVOS

## Objetivo General



- Normar los procedimientos básicos por medio de un protocolo, en la gestión educativa, para promover una cultura organizacional participativa y democrática, basada en el trabajo en equipo y el liderazgo pedagógico para la actualización de las habilidades tecnológicas.

## Objetivos Específicos



- Dotar a los administrativos y docentes administrativos del centro educativo de un instrumento técnico que facilite la gestión educativa democrática y participativa.



- Propiciar una mejora cualitativa en el trabajo en equipo y el liderazgo de los administrativos y docentes de la institución.
- Responder a la solicitud de actualización de habilidades tecnológicas del personal docente y administrativo.

## ALCANCE

Los primeros en conocer y aplicar el proyecto son los administrativos y coordinadores de departamento del Centro Educativo, posteriormente este grupo se encargará de desarrollar el protocolo con todos los funcionarios del centro educativo y como último grupo beneficiado del servicio están los estudiantes los cuales por efecto de la implementación del protocolo tendrán procesos de mediación pedagógica a través del uso de las TIC.

El proyecto tiene sus inicios en el grupo de profesionales que por el rol que desempeñan lideran proyectos en la institución y tienen funciones de liderazgo y gestión, se inicia la etapa diagnóstica en el 2021, la planificación y validación en el 2022, para que posteriormente sea integrado al Plan Anual de Trabajo (PAT).

Debido a la naturaleza de la organización que, se beneficiará del protocolo éste debe ser aprobado en un consejo de profesores, registrado en el acta oficial, así se podrá incorporar en el PAT 2023.

## Responsables

Las investigadoras y estudiantes Hannia Villalta Romero y Yorleny Montero Fernández.

### Correos

[hannia.villalta.romero@mep.go.cr](mailto:hannia.villalta.romero@mep.go.cr)

[yorleny.montero.fernandez@mep.go.cr](mailto:yorleny.montero.fernandez@mep.go.cr)

## Sugerencias

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

## MARCO LEGAL

Se incluye como fundamento para los alcances del proyecto la normativa interna (misión, visión).

Las políticas públicas educativas y las Leyes y fundamentos legales que promueven la capacitación permanente de los docentes, citando algunas: Ley N° 3481 Ley Orgánica del Ministerio de Educación Pública, Código de Educación Ley N°181, Ley del Estatuto de Servicio Civil, Ley 1581, Ley N° 8697.

Con este propósito, el Ministerio de Educación Pública (MEP), crea, mediante la Ley N° 8697, el Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano (C.R. Leyes, etc., 2009), el cual tiene entre sus responsabilidades ser la institución que brinda la formación permanente del personal docente en servicio, para así, ofrecerles las herramientas necesarias para el mejoramiento de su quehacer profesional y, de esta forma mejorar la calidad del servicio educativo costarricense. Asimismo, en esta Ley, se señala entre las funciones de este instituto, en el Artículo 4, inciso c: “Crear espacios para la reflexión, la investigación, el análisis y la interacción pedagógica y cultural entre el personal docente en servicio del MEP, que propicien el mejoramiento de la calidad profesional del personal docente en servicio que conforma el Sistema Educativo Costarricense” (C.R. Leyes, etc., 2009, p. 1.)

Elevar en forma sistemática la calidad del recurso humano del sistema educativo y, en particular, la del cuerpo docente y administrativo-docente, contribuyendo así a la profesionalización y dignificación de quienes realizan estas labores. Se pondrá especial atención al papel de las y los directores de centros educativos. (Recuperado de <http://www.mep.go.cr/acercadelmep/acercamep.aspx>). Asimismo, la Política Educativa hacia el Siglo XXI del MEP enfatiza en el tema del adiestramiento de las personas que laboran en el ministerio, como medida significativa para el cumplimiento de sus metas. Díaz Rojas Yirlania (2012).

## Paso a Paso

### Paso 1

#### Selección del personal adecuado para implementar el protocolo

- a. Personal con habilidades tecnológicas y de liderazgo.
- b. Conocimientos previos de aplicaciones tecnológicas.
- c. Manejo de roles y proyectos.
- d. Habilidades para trabajo con equipo.

### Paso 2

#### Verificación de recursos

- a. Software.
- b. Hardware.
- c. Internet.
- d. Infraestructura.
- e. Gestión del tiempo.

Por lo que la ejecución del proyecto no representa una inversión significativa económicamente para la organización, dado que se utilizan recursos existentes y disponibles.



Recursos: los brindados por la institución (Software, Hardware y personal).  
Materiales: Hardware, software, internet, material digital.

## Paso 3

### Implementación de los 3 ejes

- d. Eje 1 “Hagámoslo juntos”: Trabajo en equipo.
- e. Eje 2 “Líderes en potencia”: Liderazgo (Gestión y Pedagógico).
- f. Eje 3 “Gente teams”: Habilidades en TIC.

El proyecto consta de tres ejes distribuidos en temas de interés y asignados a un líder de acuerdo a las habilidades y rol que posee en la institución.



Trabajo en equipo: tiene como objetivo propiciar una mejora cualitativa en el trabajo en equipo y el liderazgo de los administrativos y docentes de la institución, tiene una duración de un trimestre, durante el cual se realizarán reuniones mensuales entre los miembros del equipo para analizar y ejecutar las recomendaciones brindadas en el protocolo.

### **EJE 1** **Hagámoslo juntos**



Liderazgo (Gestión y Pedagógico): tiene como objetivo dotar a los administrativos y docentes administrativos del centro educativo de un instrumento técnico que facilite la gestión educativa democrática y participativa, vinculados a temas de proyectos institucionales, centrándose en específico en el tema del TFG, referente a la actualización de las habilidades tecnológicas de los docentes y administrativos.

### **EJE 2** **Líderes en potencia**



Habilidades en TIC: tiene como objetivo responder a la solicitud de actualización de habilidades tecnológicas del personal docente y administrativo, tiene una duración de un trimestre, durante el cual se realizarán reuniones mensuales entre los miembros del equipo para analizar y ejecutar las recomendaciones brindadas en el protocolo.

### **EJE 3** **Gente teams**

Tienen una duración de un trimestre, cada uno, durante el cual se realizarán reuniones mensuales entre los miembros del equipo para analizar y ejecutar las recomendaciones brindadas en el protocolo.

## **Paso 4**

### **Descripción del procedimiento**

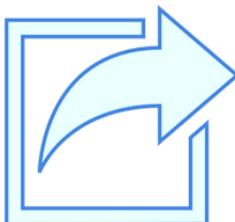
El proyecto tiene sus inicios en el grupo de profesionales que por el rol que desempeñan lideran proyectos en la institución y tienen funciones de liderazgo y gestión, se inicia la etapa diagnóstica en el 2021, la planificación y validación en el 2022, para que posteriormente sea integrado al Plan Anual de Trabajo (PAT).

Debido a la naturaleza de la organización que, se beneficiará del protocolo éste debe ser aprobado en un consejo de profesores, registrado en el acta oficial, así se podrá incorporar en el PAT 2023.

## **Itinerario**

Se realizará en un periodo de un año con monitoreo permanente por parte de la administración. Se dividirá en tres trimestres para poder abordar tres temas diferentes en el transcurso del año, iniciando en el mes de marzo y finalizando en el mes de noviembre.

Para acceder al cronograma se deberá acceder al icono que se encuentra abajo.



## Paso 5

### Evaluación

Se realizará una retroalimentación de manera trimestral por medio de un grupo focal, donde todos los involucrados podrán exponer su experiencia en el proceso de análisis, contenidos y evaluación. Esto se realizará en un consejo de profesores y será agendado por la parte administrativa, esto en la búsqueda de la mejora continua del proceso. En esta etapa se brindarán observaciones, búsqueda de mejora y reafirmarán los responsables del proceso.

La evaluación mantendrá los principios de:

- Equidad
- Accesibilidad
- Precisión y exactitud
- Coherencia
- Oportunidad
- Orden

En el siguiente icono puede descargar las tablas de cotejo, correspondientes para cada eje.



El protocolo constará de 3 ejes y cada uno tendrá las siguientes etapas: iniciación, planificación, ejecución y evaluación. Por otro lado, la etapa de control se mantendrá a lo largo de las otras cuatro etapas, y ésta busca brindar un monitoreo y seguimiento del protocolo durante toda su realización.

## Contenido de cada eje

En cada uno de los ejes encontrará los vínculos para que pueda acceder a los contenidos, están representados con color azul y subrayado.

EJE 1. "HAGAMOSLO JUNTOS"		
Tema	Contenidos	Evaluación
1. Trabajo en equipo a nivel personal.	<p>Desarrollar habilidades de comunicación.</p> <p>Organizar ideas para aportar y ser escuchado.</p> <p>Aptitudes para poder trabajar con otras personas.</p>	<p>Conversatorio del tema.</p> <p>Elaboración de un diario de doble entrada.</p> <p>Realizar un ensayo de estas técnicas y cómo lo podría aplicar en su día a día laboral.</p>
2. Trabajo en equipo a nivel organizacional.	<p>Obtener la información adecuada para la toma de decisiones.</p> <p>Conflicto video. Resolución de conflictos</p> <p>Disminuir la carga laboral con el apoyo de tu equipo.</p>	<p>Análisis del video principal. Realizar un ensayo de la información adecuada para la toma de decisiones.</p> <p>Realizar un esquema de los pasos para solucionar un conflicto.</p> <p>Mencione las técnicas de resolución de conflictos laborales</p> <p>Realizar un ensayo de una página, de las recomendaciones que se nos brinda para disminuir la carga laboral con el apoyo del trabajo en equipo.</p>

<p>3. Diferencia entre trabajo en equipo y trabajo en grupo.</p>	<p>Diferencia de términos de trabajo en equipo y trabajo en grupo.</p> <p>La distribución de tareas</p> <p>La eficiencia y eficacia en la realización de un trabajo en equipo.</p>	<p>Artículo de opinión con respecto a los conceptos brindados.</p> <p>Realizar un relato de la distribución de tareas.</p> <p>Crear un cuadro comparativo que represente tres conceptos de eficiencia y eficacia. Y coloque un ejemplo de cada uno.</p>
--	--	---

## EJE 2. "LIDERES EN POTENCIA"

Tema	Contenidos	Evaluación
1. Definición de liderazgo y tipos de liderazgo.	<p>Teoría Habilidades de Liderazgo</p> <p>Modelo de Robert Katz</p> <p>La jerarquía de Maslow</p>	<p>Realizar un esquema de las 3 habilidades de Robert Katz</p> <p>Realizar una pirámide de prioridades personales y profesionales.</p>
2. Estilos de liderazgo.	<p>Estilos de liderazgo.</p> <p>Identificar los estilos de liderazgo.</p>	<p>Utilizar la técnica MIRRORING con los compañeros.</p> <p>Resolución de casos.</p>
3. Personalidad y valores.	<p>Tipos de personalidad.</p> <p>Valores</p> <p>Ética y moral</p>	<p>Feed Back de las características de la personalidad.</p> <p>Identificar los valores con los cuales se siente identificado y dar un ejemplo del ¿por qué?</p> <p>Análisis de video, realizar un mapa mental de lo que entendió de ética y la moral.</p>

EJE 3. "GENTE TEAMS"		
Tema	Contenidos	Evaluación
1. Definición de TICS, herramientas y aplicaciones.	Definir el concepto de TIC.  Herramientas informáticas (zoom, TEAMS, Google meet).	Realizar un mapa mental de los conceptos de las TIC  Realizar una presentación de los tipos de herramientas brindados.
2. Aplicaciones gratuitas para el uso en mi práctica pedagógica.	Aplicaciones pedagógicas. (Powtoon, Canva, Animaker, Power Point).	Crear un video interactivo por medio de una aplicación de uso libre.

## Evaluación del Protocolo CAMBIO

## DIRECTORIO (ENLACES PARA ACCESOS A LOS RECURSOS TECNOLÓGICOS)

En las siguientes direcciones electrónicas tendrá acceso a espacios de capacitación y mejora continua.

- <https://capacitacion.mep.go.cr/course/index.php>
- <https://docenciauniversitaria.ucr.ac.cr/inicio/cursos-de-actualizacion-y-formacion-continua/>
- <https://idp.mep.go.cr/>
- <https://ocw.uned.ac.cr/>
- <https://pll.harvard.edu/>
- <https://upe.ac.cr/>
- <https://www.fundepredi.com/categories/17279/actualizacion-profesional>
- <https://www.ina-pidte.ac.cr/course/index.php?categoryid=116>
- <https://www.netacad.com/es>
- <https://www.uned.ac.cr/ece/programa-de-capacitacion-y-desarrollo-profesional>
- <https://www.uned.ac.cr/extension/act>
- [protocolocambio@gmail.com](mailto:protocolocambio@gmail.com)

## REFERENCIAS

- Estado de la Nación. (2019). Séptimo Informe Estado de la Educación. Pavas, en Costa Rica. Recuperado de: <https://isbn.cloud/9789930540190/septimo-informe-estado-de-la-educacion/>
- Estado de la Nación. (2021). Octavo Informe Estado de la Educación. Pavas, en Costa Rica. Recuperado de: [https://estadonacion.or.cr/wp-content/uploads/2021/09/Educacion\\_WEB.pdf](https://estadonacion.or.cr/wp-content/uploads/2021/09/Educacion_WEB.pdf)
- Ministerio de Educación Pública. (2019). Protocolo para la administración y distribución de los certificados emitidos por concepto de capacitación, aplicable en las direcciones regionales de educación. Recuperado de: [https://idp.mep.go.cr/sites/all/files/idp\\_mep\\_go\\_cr/publicaciones/protocolo\\_direcciones\\_regionales.\\_ul.\\_ver\\_0.pdf](https://idp.mep.go.cr/sites/all/files/idp_mep_go_cr/publicaciones/protocolo_direcciones_regionales._ul._ver_0.pdf)
- Ministerio de Educación Pública. (2021). Política y Plan de Acción de Educación para el Desarrollo Sostenible. Despacho del Viceministerio Académico Ministerio de Educación Pública. Recuperado de: [http://cse.go.cr/sites/default/files/acuerdos/politica\\_y\\_plan\\_de\\_accion\\_eds\\_version\\_final\\_002.pdf](http://cse.go.cr/sites/default/files/acuerdos/politica_y_plan_de_accion_eds_version_final_002.pdf)
- Vergara, M., Calvo, G., Franco, M., Garavito, C., Londoño, S., Zapata, F. y Camargo, M. (2004). La necesidad de formación permanente del docente. Educación y educadores. (7) (79-112). Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2041051>

## **Apéndice C**

## **Propuesta Curricular**

Propuesta de Gestión Educativa desde el Liderazgo, que permita actualizar las Habilidades Tecnológicas de los Docentes y el personal Administrativo del Colegio Técnico Profesional de Granadilla, curso lectivo 2021.

Tema:

Gestión de Proyectos

Propuesta Curricular

Para optar al grado Maestría  
Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo

Hannia Villalta Romero  
Yorleny Montero Fernández

Marzo, 2022

## Tabla de Contenidos

Justificación.....	2
Objetivo general .....	3
Objetivos específicos.....	3
Fundamentación teórica .....	3
Trabajo en equipo.....	3
La gestión educativa.....	4
Modelos de gestión para la actualización de las habilidades tecnológicas .....	5
Modelo por competencias .....	6
Modelo de gestión por competencia.....	7
Modelo basa en el liderazgo.....	7
Habilidades en TIC.....	8
Concepto principales del proyecto .....	10
Enfoque curricular.....	10
El sociocrítico.....	12
El enfoque por competencias .....	12
Elementos del currículo.....	14
Objetivos .....	14
Papel del estudiantado.....	14
Papel docente.....	14
Contenidos.....	14
Metodología .....	14
Contexto .....	14
Recursos .....	14

Evaluación.....	14
Perfil de la población a la que se dirigen la propuesta y el proyecto .....	16
Estructura de la propuesta .....	18
Eje 1: trabajo en equipo.....	18
Eje 2: liderazgo.....	19
Eje 3: TICS.....	20

### **Índice de tablas**

Tabla 1. Modelo de competencias.....	7
Tabla 2. Fundamentos teóricos.....	10
Tabla 3. Elementos del currículo.....	14
Tabla 4. Áreas del saber de la propuesta curricular. ....	17

## Justificación

La mejora en el desarrollo profesional del personal docente y personal administrativo, debe ser constante y accesible, ya que los docentes son los profesionales formadores de la fuerza productiva del país, del talento humano con el que Costa Rica se ha posicionado en un lugar privilegiado en temas de perfil profesional y capacidades técnicas, es un valor agregado que no se debe perder.

El aumento acelerado de las TIC, las nuevas formas de generar, producir, compartir y promover el conocimiento sin duda, obligan a reflexionar sobre las competencias y habilidades deseables en el perfil docente en el manejo de las TIC.

El acceso a las TIC no es solamente un tema de metodología en el aula implica un impacto social en cuanto a “las posibilidades de acceso y de uso de las tecnologías de la información y la comunicación abren otro tipo de brechas que pueden tener efectos en la integración y cohesión social” (Díaz y Cascales, 2015, p.6).

Lo anterior refiere al contexto en el cual convergen temas de interés para la educación que se requiere en el siglo XXI: innovación, liderazgo educativo, competencias, habilidades, TIC, entre otros.

La educación, por lo tanto, ya no puede ser igual; en el currículo incursionan, desde su diseño, nuevas corrientes de pensamiento, nuevas demandas de la sociedad y los recursos tecnológicos; todo ello refresca y transforma, desde sus cimientos, los conceptos de curso, didáctica, metodología, evaluación, plan de clase, etc., así como la organización y la gestión administrativa. (García, Guzmán y Murillo, 2014).

Es desde el contexto actual que, se propone el presente Proyecto de Estrategia Curricular, enfocado en el tema: *Propuesta de Gestión Educativa desde el Liderazgo, que permita actualizar las Habilidades Tecnológicas de los Docentes y el personal Administrativo del Colegio Técnico Profesional de Granadilla, curso lectivo 2021.*

Con el propósito de ofrecer una propuesta curricular dirigida a los docentes y administrativos de la institución, que promueva la actualización de las habilidades tecnológicas en los docentes y administrativos, desde el liderazgo y la gestión educativa de la institución.

Se proponen actividades a través de la elaboración de un protocolo que atienda tres ejes fundamentales detectados en la fase de investigación y diagnóstico del objeto de estudio.

Los ejes corresponden a los temas de Trabajo en Equipo, Liderazgo y Habilidades Tecnológicas. Esto mejorará los objetivos propuestos para el desarrollo de las habilidades tecnológicas ya que cuando se implementa un proyecto de innovación este debe perdurar en el tiempo y para esto se requieren condiciones en el clima de la organización educativa que permitan la ejecución y evaluación de la propuesta curricular.

Todo esto responde a los nuevos modelos educativos del S XXI, en función de la calidad de la educación que se ofrece en la institución.

### **Objetivo General**

Construir una estrategia curricular para el desarrollo de habilidades tecnológicas en el personal docente y personal administrativo del Colegio Técnico Profesional de Granadilla, por medio del trabajo en equipo, Liderazgo y la Gestión Educativa.

### **Objetivos Específicos**

1. Obtener un aprendizaje significativo aplicando estrategias metodológicas que favorezcan el desarrollo de las destrezas tecnológicas y del liderazgo pedagógico por parte de los docentes y administrativos en un modelo por competencias.
2. Promover un aprendizaje de las competencias y habilidades tecnológicas centrado en la construcción personal del saber, desde la motivación y el liderazgo docente.
3. Innovar el proceso de mediación pedagógica en el Colegio Técnico Profesional de Granadilla, mediante el desarrollo de habilidades tecnológicas, desde el liderazgo pedagógico y la gestión educativa.

### **Fundamentación teórica**

#### **Trabajo en equipo**

Las organizaciones se ocupan de ser eficaz y eficientes, el trabajo en equipo es una técnica que permite la articulación de las habilidades y competencias de los colaboradores en función una mejora continua, para la presente propuesta curricular se adopta la propuesta de

Ayoví (2019) “el Trabajo en Equipo es un concepto que encierra en sí mismo la cohesión, la unión y la transformación de una organización, es sinónimo de productividad, competitividad y logro de objetivos, basándose fundamentalmente en la necesidad de mejoramiento continuo” (p.60).

El trabajo en equipo permite a las organizaciones el desarrollo de competencias tales como la planificación, coordinación, liderazgo, la evaluación, la comunicación eficaz y la escucha activa.

Lo cual permite mantener una misión y visión en la organización que se encuentre vigente en cuanto a las necesidades y demandas sociales, al tiempo que permite que los integrantes de la organización conozcan y trabajen en función de un proyecto educativo compartido.

En la presente propuesta curricular el trabajo en equipo se implementa mediante el desarrollo de actividades colaborativas, la discusión de avances y evaluación de los ejes.

Además, se incluye como tema en uno de los ejes y se desarrolla dentro de los contenidos de la propuesta, esto fundamentado en la importancia y el valor agregado que dicha técnica brinda a la organización, es importante que el clima de la organización sea de confianza y con un alto sentido de pertenencia para que se fomente el trabajo en equipo y la cohesión de grupo.

### **La Gestión Educativa**

La Gestión Educativa como disciplina es relativamente nueva; su evolución data de la década de los setenta en el Reino Unido y de los ochenta en América Latina.

Tal como lo indica Chacón “la gestión adquiere una especificidad, en tanto que tiene mayor importancia la labor humana.” (2014, p.4).

Es así como el término gestión educativa se reconoce como “una labor compleja que depende mucho de la naturaleza del cambio, así como de características internas que presente el centro escolar”. (González, 2007, p.257).

De esta manera, la gestión, “en su acepción como gesta busca una hazaña, una proeza, el logro de algo diferente a lo tradicional. En educación, precisamente, buscamos la gestión para superar los enfoques arcaicos y tener acceso a una educación de calidad” (Venegas, 2011, p.4)

Por lo que la gestión educativa debe estar vinculada a las demandas sociales y de la época,

mediante un proceso participativo, que promueva un clima organizacional de crecimiento personal y profesional en los colaboradores. En donde se valore y construya el talento humano, se brinden condiciones para el desarrollo de habilidades y competencias necesarias para atender a las demandas de la sociedad del conocimiento, de la geo información y de la económica global. Con acciones articuladas que reflejen la intencionalidad de la organización.

Por consiguiente, Venegas (2011), citando a Venegas (2004), señala que:

Es en cada aula y en cada centro educativo donde todo intento de mejoramiento educativo se hace realidad. De ahí, que cada centro educativo también debe tener la oportunidad y derecho de dar sus propios aportes, de elaborar y desarrollar sus propios proyectos, de tratar de tener su propia identidad, sustentados en una cultura propia, acorde con sus auténticas necesidades (p.6).

Tras la propuesta de los autores, se reconoce, para la presente propuesta curricular que la Gestión Educativa es el medio que se utiliza para conducir una organización de donde se encuentra hacia donde se quiere estar, tomando como herramientas la administración y la planificación, considerando los recursos que se requieren para la ejecución de un plan institucional, que se oriente en la mejora de la calidad educativa.

“Esto requiere de una gestión moderna que sitúe al sistema educativo en óptimas condiciones para avanzar hacia los objetivos estratégicos que lo están desafiando: calidad, equidad, inclusividad, pertinencia del currículo y profesionalización de las acciones educacionales”. (Garbanzo y Orozco,2010, p.9).

### **Modelos de gestión para la actualización de las habilidades tecnológicas**

Uno de los grandes retos que enfrentan las instituciones educativas desde la gestión es que se ven obligadas no sólo a producir, sino a innovar sus procesos y a mejorar sus servicios por medio de la instalación de nuevas tecnologías y de la capacitación, haciéndolas más profesionales y sostenibles en el tiempo. (Chacón, 2014).

Por lo cual es de vital importancia la labor del directivo en el centro educativo, la cual dependerá

en forma directa de las habilidades y competencias que posee y del sistema de administración implementado: autocrático coercitivo, autoritario benevolente, consultivo o participativo.

“Son las competencias laborales del director, que abarcan tanto el aspecto personal como el profesional, y que constituyen un conjunto de capacidades, conocimientos y cualidades para poder realizar las tareas y funciones propias de su cargo” Tafur (2018), por lo que se proponen los siguientes modelos de gestión, para el alcance de la actualización de las habilidades tecnológicas.

### **Modelo por competencias**

Se asume competencia como lo indica Nova (2011, p.5) citando a Jonnaert, Barrette, Masciotra y Yaya (2008, p. 15).

Competencia es la puesta en marcha de un conjunto diversificado y coordinado de recursos que la persona moviliza en un contexto determinado. Esta puesta en marcha se apoya en la elección, la movilización y organización de recursos y sobre las acciones pertinentes que permiten un tratamiento exitoso de esta situación... la competencia no puede definirse sin incluir la experiencia y la actividad de la persona.

Los centros educativos como resultado de los nuevos retos y las competencias que demanda la sociedad del conocimiento, deben variar las formas de gestión, los sistemas educativos deben tener capacidad para aprender y desarrollar nuevas competencias.

Para adquirir las competencias profesionales los docentes de cada centro han de tener capacidad para identificar los recursos que tienen a su alcance de manera individual y también como colectivo, y en caso de poseerlos, ponerlos en acción cuando la situación lo requiera; deben analizar también sus carencias y procurarse la formación necesaria para eliminarlas. Hemos de tener presente que la competencia se adquiere con el uso integrado de los recursos y se demuestra en el transcurso de la acción en tiempo real (Gómez, 2012,p.2).

Lo anterior se promueve desde la gestión, la cual se debe alejar de una condición rígida, enfocada únicamente en la administración de los recursos y el cumplimiento de las metas.

El modelo de gestión por competencias comprende diversas áreas, tal como se muestra en la siguiente tabla # 2

## Modelo de Gestión por competencia

Tabla. 1. Modelo de competencias.

Área de competencia	Contenidos
Cognitiva	Lenguaje, conocimiento, comunicación.
Resolución de problemas	Estudio del contexto y la cultura de la organización, escucha, resolución de conflictos, planificación y gestión de proyectos.
Autoaprendizaje y autoconocimiento	Autoaprendizaje, instruido, aprender a aprender y autoconocimiento.
Social	Trabajo en equipo, capacidad de negociación, delegación de tareas, habilidades sociales.
Motivación hacia el trabajo	Ética profesional, compromiso, motivación en las tareas.

Fuente: elaborada por las autoras.

“Una gestión profesional diferente, rica en oportunidades y acciones curriculares en un marco educativo que se sustenta en competencias” (Venegas, 2011.p7), por lo que se retoman las competencias como una de las formas de responder a las demandas y necesidades en los centros educativos, interesados en incorporarse a la sociedad del conocimiento.

### Modelo basado en el liderazgo

En la actualidad se reconoce la necesidad de implementar a través del liderazgo la innovación, tal como lo señala la OCDE, “la crisis sólo ha servido para destacar la necesidad de la innovación como una manera de encontrar nuevas soluciones”, en busca de que las instituciones educativas sean eficientes en el cumplimiento de sus objetivos y perduren en el tiempo, para implementar la innovación es necesario tal como lo señalan, De la Garza y Zermeño (2012, p.6)

Se reconoce que para administrar procesos de innovación un profesor líder requiere creatividad, inventiva y talento, así como visión, metas y objetivos; los miembros por su parte esperan apoyo y asesoría, y en menor medida también esperan recibir recursos tecnológicos y financieros, apertura y reconocimientos.

Para resistir a dicho contexto, el líder debe estar en capacidad de delegar y construir nuevos liderazgos que le permitan a partir de la heterogeneidad del personal docente, fortalecer la gestión educativa. Se requiere un liderazgo colectivo en las instituciones educativas, fundamentado en la autonomía para poder ejercer un liderazgo pedagógico, la innovación y el desarrollo escolar, vinculado en forma directa a los docentes, tal como lo indica Contreras (2016), “la mejora de la escuela solo puede partir de la mejora y el desarrollo de las capacidades de las personas que la conforman” (p.17).

### **Habilidades en TIC**

En el ámbito internacional la UNESCO en la agenda 2030 reconoce el valor del uso de las tecnologías de la comunicación y la información como herramientas para la educación de calidad y como medio para potenciar la innovación y el desarrollo, citando dentro de los principios de la agenda lo siguiente:

Conocimientos, ciencia, tecnología e innovación (CTI): la nueva Agenda reconoce la importancia de aprovechar plenamente la CTI y las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para el desarrollo sostenible, así como la necesidad de fortalecer las capacidades, habilidades y conocimientos humanos incluyendo mediante una educación de calidad para todos a lo largo de la vida; la CTI, el acceso a la información y la provisión de datos de calidad a través de todos los objetivos. (p.3).

Para el alcance de dicho principio los países se esfuerzan por incorporar en el currículo el aprendizaje mediado por las TIC. Existen a nivel internacional referentes en el tema de competencias tecnológicas de los docentes, por ejemplo, el Marco Común Europeo.

La Competencia digital implica el uso crítico y seguro de las Tecnologías de la Sociedad de la Información para el trabajo, el tiempo libre y la comunicación. Apoyándose en habilidades TIC básicas: uso de ordenadores para recuperar, evaluar, almacenar, producir, presentar e intercambiar información, y para comunicar y participar en redes de colaboración a través de Internet. (Instituto de Tecnologías Educativas y de Información del Profesorado 2017, p.24).

En el ámbito nacional tal como lo establece el Ministerio de Educación Pública, una de las políticas es formar recursos humanos que eleven la competitividad del país, necesaria para triunfar en los

mercados internacionales, con lo que es importante el desarrollo de competencias en áreas tecnológicas. Así como convertir la educación en el eje del desarrollo sostenible.

Por lo que, en la presente propuesta se adopta el concepto de habilidad tecnológica propuesto por Enlaces (2013), define habilidades TIC para el Aprendizaje como “La capacidad de resolver problemas de información, comunicación y conocimiento, así como dilemas legales, sociales y éticos en ambiente digital”. (p.17.).

Tras el concepto anterior es importante recalcar que, en el uso correcto y responsable de las TIC, deben contemplarse niveles de conocimiento en función de:

1. Actualización digital: Capacidad de una persona para realizar tareas en un ambiente digital, corresponderá al conocimiento y desarrollo de habilidades técnicas en el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, orientadas en las herramientas tecnológicas básicas, de acceso libre que faciliten un acercamiento con las TIC para comprender la potencialidad.
2. Actualización digital pedagógica: Una vez que se alcanza la alfabetización digital, se pasa a la fase de experimentación e indagación y profundización del conocimiento de las TIC, vinculando estas herramientas al contexto educativo, seleccionando en forma pertinente los recursos necesarios para promover el aprendizaje, según como lo plantean Sandoval, Rodríguez y Maldonado (2017).

Lo anterior con la intención de que los contenidos y áreas del saber contemplados en la presente propuesta curricular permitan que los aprendientes logren además de utilizar las TIC, darles una utilidad pedagógica, con significado y vinculada a un currículo intencionado para el logro del aprendizaje.

## Conceptos Principales del Proyecto

Tabla. 2. Fundamentos teóricos.

Concepto (aspecto teórico)	Definición	Autor
Gestión Educativa	“La gestión adquiere una especificidad, en tanto que tiene mayor importancia la labor humana”	Chacón (2014, p.4)
Trabajo en equipo	“el Trabajo en Equipo es un concepto que encierra en sí mismo la cohesión, la unión y la transformación de una organización, es sinónimo de productividad, competitividad y logro de objetivos, basándose fundamentalmente en la necesidad de mejoramiento continuo”.	Ayoví-Caicedo, J. (2019).
Liderazgo educativo	Liderazgo pedagógico implica que los establecimientos escolares focalicen sus tareas fundamentales en aquello, requiriendo prácticas que posibiliten establecer propósitos y metas de manera compartida, el desarrollo profesional de los docentes y generar condiciones organizacionales, especialmente la promoción de una cultura de colaboración.	Gajardo y Ulloa, (2016, p.76).
Habilidades TIC	Se define habilidades TIC para el Aprendizaje como “La capacidad de resolver problemas de información, comunicación y conocimiento, así como dilemas legales, sociales y éticos en ambiente digital”.	Enlaces (2013, p.17).

Fuente: elaborada por las autoras.

### Fundamentación Currículo

El currículo es el recurso en el que se fundamentan las concepciones de las ciencia psicológica, sociológica, filosófica y antropológica, las cuales tiene el fin de orientar los contenidos y actividades por desarrollar en la propuesta a fin de atender la ideología propuesta para cada área.

El fundamento psicológico: se parte de los rasgos esenciales particulares para comprender la forma en que el alumno aprende desde las áreas: psicológica, cognoscitiva, psicomotora y afectiva.

Lo anterior da lugar a la elección de los contenidos, el orden y la forma en que se desarrollan, se reconoce al estudiante como un ser social e individual, el cual aprende a su ritmo, pero requiere de procesos de reflexión durante el aprendizaje y de motivación que le permitan ir en busca de la

mejora constante, tal como lo indican Alvarado y García (2008) “la autorreflexión crítica en los procesos del conocimiento” (p.189).

El fundamento sociológico, corresponde al efecto grupal que se espera alcanzar con la implementación de la propuesta curricular, partiendo de lo indicado por 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).

En el fundamento filosófico, se toma la propuesta de Sagredo (2018) “la dimensión de emancipación, que se constituye en un interés natural primario del ser humano que lo impulsa a liberarse de condiciones opresoras provenientes de su realidad externa y de su propia interioridad intra e inter subjetiva” (p.8-9).

Lo antropológico se refiere a la percepción del ser humano, para lo cual se toma la propuesta de Grijalba (2020) “todo ser humano debe poseer para ser un ciudadano activo dentro de la sociedad en la que se desarrolla” (p.68), es fundamental adquirir las competencias y habilidades necesarias para desarrollarse en la sociedad del Siglo XXI.

## **Perspectiva Curricular asumida por la propuesta**

### **Enfoque curricular**

#### **El enfoque sociocrítico**

El paradigma determina el fin científico de la investigación, para Meza (2013) “el paradigma crítico es contribuir a la alteración de la realidad y promover el cambio”(p.3) este es el fin y propósito de la investigación, se espera obtener información pertinente sobre la realidad de la población en estudio que permita una propuesta viable y eficiente para actualizar las habilidades tecnológicas en los docentes y así modificar la metodología tradicional en la enseñanza por una que promueva el desarrollo de habilidades tecnológicas en los estudiantes, partiendo de la capacitación docente; desde una realidad dinámica y evolutiva.

Propiciando un enfoque que se caracteriza por métodos de investigación flexibles, utilización de instrumentos abiertos de investigación, pero que de igual forma obedecen al rigor científico apoyado en el estudio de la teoría, el conocimiento de la realidad y la observación de la realidad inmediata en donde la fuente de información es parte del problema y de la solución, teniendo un alto valor la participación, los aspectos éticos y la revisión constante del rigor científico.

#### **El enfoque por competencias**

Con el fin de responder las nuevas exigencias en el campo educativo el desarrollo de esta investigación será fundamentado en el enfoque basado por competencias, en el cual los autores Tobón et al. (2006, p.1) enfatiza que “... Las competencias contribuyen con la base fundamental para orientar el currículo, la docencia, el aprendizaje y la evaluación desde el marco de la calidad, ya que brinda principios, indicadores y herramientas para hacerlo, más que cualquier otro enfoque educativo”.

En lo indicado por Tobón el enfoque basado por competencias, forma parte indispensable para el proceso de enseñanza-aprendizaje, donde el vínculo docente-estudiante-aprendizaje se alcanza integralmente en la construcción del desarrollo de las competencias.

Según Araya y Varela (2011, p.7). Las competencias son el medio para el saber, el saber hacer, el ser y el convivir que fortalezcan a la persona en la toma de decisiones acertadas, con expresión de libertad, de coexistir con justicia y respeto y emprender proyectos con éxito adaptando lo aprendido

a las diversas situaciones de la realidad profesional futura. La educación, así orientada, permite innovar, es decir, aprender de la realidad para transformarla.

La integración y aplicación de dichas competencias responden a las exigencias del entorno laboral de formar profesionales que contribuyan a optimizar los tiempos de respuesta, el uso de los recursos materiales y capital humano, aspectos muy relacionados con temas de conservación del medio ambiente, del uso eficiente de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (en adelante TIC's), así como de ahorro energético y de insumos para la organización.

Es importante aprender a conocer, esto hace referencia a describir e interpretar y transformar un entorno sociocultural; según autores como Delors, J. (1996, p.99) se enfocan en la relación entre los saberes y aportan la siguiente definición: Aprender a conocer y aprender a hacer son en gran medida, indisolubles. Pero lo segundo está más estrechamente vinculado a la cuestión de la formación profesional: ¿cómo enseñar al alumno a poner en práctica sus conocimientos? y, al mismo tiempo, cómo adaptar la enseñanza al futuro mercado de trabajo, cuya evolución no es totalmente previsible.

## Elementos del currículo

Tabla. 3. Elementos del currículo.

Objetivos	Papel del estudiantado	Papel docente	Contenidos	Metodología	Contexto	Recursos	Evaluación
Elaborar un protocolo que permita normar los procedimientos básicos en la gestión educativa, para promover una cultura organizacional participativa y democrática, basada en el trabajo en equipo y el liderazgo educativo.	Reconocer los procedimientos básicos en la gestión educativa, para promover una cultura organizacional participativa y democrática, basada en el trabajo en equipo y el liderazgo educativo.	Mostrar los procedimientos básicos en la gestión educativa, para promover una cultura organizacional participativa y democrática, basada en el trabajo en equipo y el liderazgo educativo.	Desarrollar habilidades de comunicación.  Organizar ideas para aportar y ser escuchado.  Aptitudes para poder trabajar con otras personas.	Estudio de casos.  Elaboración de un diario de doble entrada.  Análisis de un video y explicar cómo lo podría aplicar en su día a día laboral.	Educativo y con implementación micro institucional	TEAMS GOOGLE ACADEMICO INTERNET COMPUTADORA CANVA Genial.ly	Tabla de cotejo
Dotar a los administrativos y docentes administrativos del centro educativo de un instrumento técnico que facilite la gestión educativa democrática y participativa.	Identificar los instrumentos técnicos que faciliten la gestión educativa democrática y participativa.	Mostrar los instrumentos técnicos que facilite la gestión educativa democrática y participativa.	Obtener la información adecuada para la toma de decisiones. Solución de conflictos.  Disminuir la carga laboral con el apoyo de tu equipo.	Análisis de lectura.  Resolución de casos. Retroalimentación por medio de un video.	Educativo y con implementación micro institucional	TEAMS GOOGLE ACADEMICO INTERNET COMPUTADORA CANVA Genial.ly	Tabla de cotejo

<b>Objetivos</b>	<b>Papel del estudiantado</b>	<b>Papel docente</b>	<b>Contenidos</b>	<b>Metodología</b>	<b>Contexto</b>	<b>Recursos</b>	<b>Evaluación</b>
Propiciar una mejora cualitativa en el trabajo en equipo y el liderazgo de los administrativos y docentes de la institución.	Reconocer que es una mejora cualitativa en el trabajo en equipo y el liderazgo de los administrativos y docentes de la institución.	Brindar ejemplos de la mejora cualitativa en el trabajo en equipo y el liderazgo de los administrativos y docentes de la institución.	Diferencia de términos de trabajo en equipo y grupo.  La distribución de tareas  La eficiencia y eficacia en la realización de un trabajo en equipo.	Artículo de opinión con respecto a los conceptos brindados.  Realizar un relato de la distribución de tareas.  Crear un cuadro comparativo de los temas de eficiencia y eficacia.	Educativo y con implementación micro institucional	TEAMS GOOGLE ACADEMICO INTERNET COMPUTADORA CANVA Genial.ly	Tabla de cotejo.
Responder a la solicitud de actualización de habilidades tecnológicas del personal docente y administrativo.	Fomentar la actualización de habilidades tecnológicas del personal docente y administrativo.	Propiciar la actualización de habilidades tecnológicas del personal docente y administrativo.	Definir el concepto de TIC.  Herramientas informáticas (zoom, teams, Google meet).	Realizar un mapa mental de los conceptos de las TIC  Realizar una presentación de los tipos de herramientas brindados.	Educativo y con implementación micro institucional	TEAMS GOOGLE ACADEMICO INTERNET COMPUTADORA CANVA Genial.ly	Tabla de cotejo.

---

Aplicaciones pedagógicas. (Powtoon, Canva, Animaker, Power Point).	Crear un video interactivo por medio de una aplicación de uso libre.
--	--

---

Fuente: elaborada por las autoras.

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

Tabla. 4. Áreas del saber de la propuesta curricular.

Áreas del saber de la propuesta curricular		
Conceptuales	Procedimentales	Actitudinales
Se refiere a los conceptos básicos de las TIC para el aprendizaje significativo, permitiendo entender, plantear y resolver o crear, mediante la comprensión, para ser aplicados en el desarrollo de habilidades.	Se fundamentan en los contenidos conceptuales, están organizados y ordenados con el fin de lograr una meta cognitiva, permiten el dominio de un proceso o técnica, permite dar un enfoque a lo aprendido.	Corresponden a los valores, actitudes y normas que acompañan el perfil docente, considerando el nivel personal y el social en cuanto al trabajo colaborativo y las relaciones interpersonales.
Se detallan los siguientes rasgos:		
Reconocer las diferentes herramientas para la búsqueda, filtración, recuperación y almacenamiento de contenidos digitales.	Se fortalecen los métodos de trabajo en equipo mediante canales digitales, y comparte los diferentes contenidos pedagógicos.	Mostrará iniciativa en conocer las diferentes herramientas para la búsqueda, filtración, recuperación y almacenamiento de contenidos digitales.
Comunicar mediante las tecnologías digitales los contenidos pedagógicos.	Se interactúan mediante canales digitales, y comparte los diferentes contenidos pedagógicos.	Reforzará los canales de comunicación mediante las tecnologías digitales para la aplicación de los contenidos pedagógicos.
Interactuar mediante canales digitales, y compartir los diferentes contenidos pedagógicos.	Se innovará en los programas educativos, brindando alternativas digitales para su abordaje.	Fomentará la creatividad mediante el uso de las TIC durante el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Fuente: elaborada por las autoras.

## Estructura de la propuesta

### Eje 1: Trabajo en Equipo

Objetivo Específicos	Contenidos	Estrategia	Actividades Específicas	Recursos	Evaluación	Cronograma
<b>Fomentar el Trabajo en equipo a nivel personal.</b>	Desarrollar habilidades de comunicación.	Docente Por medio de lecturas se definen las habilidades de la comunicación.	Estudiante Estudio de casos	Google académico. Lucidchart Genial.ly	Tabla de cotejo sobre la valoración de las habilidades de la comunicación.	1 mes
	Organizar ideas para aportar y ser escuchado.	Lluvia de ideas de lo que es trabajo en equipo.				2 mes
	Aptitudes para poder trabajar con otras personas.	Mapa mental de las aptitudes que se necesitan para fomentar el trabajo en equipo.	Elaboración de un diario de doble entrada.			3 mes

## Eje 2: Liderazgo

Objetivo Específicos	Contenidos	Estrategia	Actividades Específicas	Recursos	Evaluación	Cronograma
<b>Definición de liderazgo y tipos de liderazgo.</b>	Teoría Habilidades de Liderazgo	Docente Por medio de un video se describen las habilidades de liderazgo.	Estudiante Completar el formulario de las teorías de Robert Katz.	YT Canva Genial.ly	Tabla de cotejo	4 mes
	Modelo de Robert Katz La jerarquía de Maslow	Con una presentación se explica el modelo de jerarquía de Maslow.	Realizar una pirámide de prioridades personales y profesionales.			5 mes

### Eje 3: TICS

Objetivo Específicos	Contenidos	Estrategia	Actividades Específicas	Herramientas recomendadas	Evaluación Específica	Cronograma
Definición de TICS, herramientas y aplicaciones.	Definir el concepto de TIC.	Por medio de un video se explica el concepto de TIC.	Realizar un mapa mental de los conceptos de las TIC	Video YT, Animaker, Powtoon, CANVA. Genial.ly	Tabla de cotejo	6 mes
	Herramientas informáticas (zoom, teams, Google meet).	Con una presentación se muestran las diferentes herramientas informáticas	Realizar una presentación de los tipos de herramientas brindados.			7 mes

## Referencia

- Alvarado, J. 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), 187-202. Recuperado de: [https://scholar.google.co.cr/scholar?q=fundamentos+del+paradigma+socio+cr%C3%A9dico&hl=es&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholart#d=gs\\_cit&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3AGYm2BtFFeJII%3Ascholar.google.com%2F%26output%3Dcite%26scirp%3D0%26hl%3Des](https://scholar.google.co.cr/scholar?q=fundamentos+del+paradigma+socio+cr%C3%A9dico&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart#d=gs_cit&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3AGYm2BtFFeJII%3Ascholar.google.com%2F%26output%3Dcite%26scirp%3D0%26hl%3Des)
- Araiza, M. y Jardines, F. (2012). El Liderazgo Educativo y Las Competencias Tecnológicas Como Generadores del Cambio. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 7(3)(pp 82-87). Recuperado de: [https://www.researchgate.net/profile/Maria-De-Jesus-Araiza/publication/264048582\\_El\\_Liderazgo\\_Educativo\\_y\\_Las\\_Competencias\\_Tecnologicas\\_Como\\_Generadores\\_del\\_Cambio/links/02e7e53cc950086737000000/El-Liderazgo-Educativo-y-Las-Competencias-Tecnologicas-Como-Generadores-del-Cambio.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Maria-De-Jesus-Araiza/publication/264048582_El_Liderazgo_Educativo_y_Las_Competencias_Tecnologicas_Como_Generadores_del_Cambio/links/02e7e53cc950086737000000/El-Liderazgo-Educativo-y-Las-Competencias-Tecnologicas-Como-Generadores-del-Cambio.pdf)
- Araya, I. (2012). Construcción del Perfil de Competencias Profesionales en Educación Comercial. *Revista Electrónica Educare*, 16 (3), 203-226. <https://doi.org/10.15359/ree.16-3.12>
- Ayoví-Caicedo, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación En Ciencias Administrativas, Económicas Y Contables)*. Investigación Y Publicación (POCAIP), 4(10), 58-76. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.39>
- Castro-Granados, A., y Artavia-Díaz, Y. (2020). Competencias digitales docentes: un acercamiento inicial. *Revista Electrónica Calidad En La Educación Superior*, 11(1), 47 - 80. <https://doi.org/10.22458/caes.v11i1.2932>

- Cepeda, J. (s.f). Metodología de la Enseñanza Basada en Competencias. *Revista Iberoamericana de Educación Universidad Autónoma del Noreste, México*. Recuperado de: file:///C:/Users/Usuario/Downloads/2940-Texto%20del%20art%C3%ADculo-924-1-10-20180207.pdf
- Chacón, L. (2014). Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad. *Omnia*, 20 (2), 150-161. [Fecha de Consulta 30 de Junio de 2021]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73735396006>
- Coll, C., Onrubia, J. y Mauri, T. (2008) *Ayudar a aprender en contextos educativos: el ejercicio de la influencia educativa y el análisis de la enseñanza*. *Revista de Educación*, 346, 33-70. Recuperado en [http://www.revistaeducacion.mec.es/re346/re346\\_02.pdf](http://www.revistaeducacion.mec.es/re346/re346_02.pdf)
- Contreras, S. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y representaciones*, 4(2), 231-284
- De la Garza, L., y Zermeño, M. (2012). Liderazgo Docente para la Enseñanza de la Innovación. *Revista de Investigación Educativa del Tecnológico de Monterrey*, 2(4), 2-7
- Delors, J. (1996). de la publicación: *La Educación Encierra un Tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI*. *Laurus*, 14(26), 136-167.
- Díaz, D. (2014). TIC en Educación Superior: Ventajas y desventajas. *Educación Y Tecnología*, (4), 44 - 50. Recuperado a partir de <http://revistas.umce.cl/index.php/edytec/article/view/180>
- Díaz-Maroto, I. y Cáscales, A. (2015). Las TIC y las necesidades específicas de apoyo educativo: análisis de las competencias TIC en los docentes. RIED. *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 18 (2), 355-383. [Fecha de Consulta 13 de

Julio de 2021]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331439257015>  
DOI: [dx.doi.org/10.15359/rep.15-1.2](https://doi.org/10.15359/rep.15-1.2)

Enlaces (2013). Matriz de Habilidades TIC para el aprendizaje. Ministerio de Educación Gobierno de Chile. Recuperado de <http://www.enlaces.cl/index.php?t=44&i=2&cc=2285&tm=2>

Gajardo, J., y Ulloa, J. (2016). Liderazgo pedagógico, conceptos y tensiones. *ÍNDICE*, 72. Recuperado de: [https://www.academia.edu/download/51660973/Libro\\_del\\_centro\\_-\\_Liderazgo-Escolar-en-los-Distintos-Niveles-del-Sistema-LIDERES-EDUCATIVOS.pdf#page=72](https://www.academia.edu/download/51660973/Libro_del_centro_-_Liderazgo-Escolar-en-los-Distintos-Niveles-del-Sistema-LIDERES-EDUCATIVOS.pdf#page=72)

Garbanzo, G. y Orozco, V. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Revista Educación*, 34 (1), 15-29. [Fecha de Consulta 22 de Julio de 2021]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44013961001>

García, J., Guzmán, A., y Murillo, G. (2014). Evaluación de competencias y módulos en un currículo innovador: El caso de la licenciatura en Diseño y Desarrollo de Espacios Educativos con TIC de la Universidad de Costa Rica. *Perfiles educativos*, 36(143), 67-85. Recuperado en 14 de julio de 2021, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-26982014000100005&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982014000100005&lng=es&tlng=es)

García, J. (2011). Modelo educativo basado en competencias: importancia y necesidad. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 11 (3), 1-24. [Fecha de Consulta 29 de Junio de 2021]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44722178014>

García, J. (2011). Modelo Educativo Basado en Competencias: Importancia y Necesidad. *Actualidades Investigativa en Educación*. (11)(3)(1-24). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/447/44722178014.pdf>

- Gatica-Lara, F., y Uribarren-Berrueta, T. (2013). ¿Cómo elaborar una rúbrica? *Investigación en educación médica*, 2(5), 61-65. Recuperado en 29 de junio de 2021, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-50572013000100010&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000100010&lng=es&tlng=es).
- Gómez, M. (2012). La función asesora en Andalucía como dinamizadora de la formación de profesorado profesionalmente competente. *Revista iberoamericana de educación*.
- González, M. (2007). Organización y Gestión de Centros Escolares. Dimensiones y procesos. España: Edit. Pearson Prentice Hall.
- Grijalba, J., Mendoza, J. y Beltrán, H. (2020). La formación del pensamiento sociocrítico y sus características: necesidad educativa en Colombia. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 64-72. Recuperado en 15 de marzo de 2022, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000100064&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100064&lng=es&tlng=es).
- Hermosa Del Vasto, P. (2015.). Influencia de las tecnologías de información y comunicación (TIC) en el proceso enseñanza-aprendizaje: una mejora de las competencias digitales. *Rev. Cient. Gen. José María Córdova* 13 (16), 121-132. Recuperado de: <http://revistacientificaesmic.com/index.php/esmic/article/view/34/449>
- Instituto de Tecnologías Educativas y de Información del Profesorado (2017). Marco Común de Competencia Digital Docente. Gobierno de España. Recuperado de: [http://aprende.intef.es/sites/default/files/2018-05/2017\\_1020\\_Marco-Com%C3%BAnde-Competencia-Digital-Docente.pdf](http://aprende.intef.es/sites/default/files/2018-05/2017_1020_Marco-Com%C3%BAnde-Competencia-Digital-Docente.pdf)
- Lussier, Robert y Achua, Christopher. (2011). Liderazgo: teoría, aplicación, desarrollo de habilidades. México: Editorial Thomson. IV edición. Recuperado de: [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1390-86262020000100237#ref13](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-86262020000100237#ref13)

Mallart, J. (2001) Didáctica: concepto, objeto y finalidades. En Didáctica para psicopedagogos. Madrid: Uned. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/profile/Joan-Mallart-Navarra/publication/325120200\\_Didactica\\_concepto\\_objeto\\_y\\_finalidades/links/5af96b5ea6fdcc0c0334aa5f/Didactica-concepto-objeto-y-finalidades.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Joan-Mallart-Navarra/publication/325120200_Didactica_concepto_objeto_y_finalidades/links/5af96b5ea6fdcc0c0334aa5f/Didactica-concepto-objeto-y-finalidades.pdf)

Meza, L. (2013). Metodología de la investigación educativa: posibilidades de integración. *Revista del TEC*. Recuperado de: <https://revistas.tec.ac.cr/index.php/comunicacion/article/download/1223/1128>

Nova, P. (2011). Formación docente: hacia una definición del concepto de competencia profesional docente. *Revista electrónica interuniversitaria de formación del profesorado*, 14(1), 67-80.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2008). Normas UNESCO sobre Competencias en TIC para Docentes. Paris. Recuperado de: [https://www.campuseducacion.com/blog/wp-content/uploads/2017/02/Normas\\_UNESCO\\_sobre\\_Competicencias\\_en\\_TIC\\_para\\_Docentes.pdf](https://www.campuseducacion.com/blog/wp-content/uploads/2017/02/Normas_UNESCO_sobre_Competicencias_en_TIC_para_Docentes.pdf)

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2013). Enfoques Estratégicos sobre las TICS en Educación en América Latina y el Caribe. Santiago, Chile. Recuperado de: <http://www.unesco.org/new/fileadmin/multimedia/field/Santiago/images/ticsesp.pdf>

Ortiz, D. (2015). El constructivismo como teoría y método de enseñanza. *Sophia*, Colección de Filosofía de la Educación, (19), 93-110. [Fecha de Consulta 29 de junio de 2021]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441846096005>

- Palacios-Rodríguez, A., y Martín-Párraga, L. (2021). Formación del profesorado en la era digital. Nivel de innovación y uso de las TIC según el Marco Común de referencia de la Competencia digital docente. *Revista De Investigación Y Evaluación Educativa*, 8(1), 38-53.
- Reverte, J., Gallego, A., Molina, R., y Satorre, R. (2007). El aprendizaje basado en proyectos como modelo docente. Experiencia interdisciplinar y herramientas groupware. *Actas de las XIII Jornadas de Enseñanza Universitaria de la Informática, 2007*.
- Sagredo, A. V. (2018). El Paradigma socio crítico y su contribución al Prácticum en la Formación Inicial Docente.
- Sandoval, P., Rodríguez, A y Maldonado, F. (2017). Evaluación de la alfabetización digital y pedagógica en TIC, a partir de las opiniones de estudiantes en Formación Inicial Docente. *Educ. Pesqui., São Paulo*, (43) (1) (p. 127-143). Recuperado de: <https://www.scielo.br/j/ep/a/HqdRPkDNpwCpBhNSz4Vfrsj/?lang=es&format=pdf>
- Tejada, J. y Pozos, K. (2018). Nuevos escenarios y competencias digitales docentes: hacia la profesionalización docente con TIC. *Definiendo la Profesionalización Docente desde Diversas Miradas, M [22], (1) (pp.25-51)*. DOI: <https://doi.org/10.30827/profesorado.v22i1.9917>
- Tigse, M. (2019). El Constructivismo, según bases teóricas de César Coll. *Revista Andina De Educación*, 2(1), 25-28. <https://doi.org/10.32719/26312816.2019.2.1.4>
- Tobón, S., Rial, A., Carretero, A., y García, A. (2006). *Competencias, calidad y educación superior* (No. 378.1 C737c). Cooperativa Editorial Magisterio.
- Toro, L. (2015). La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/13939>.
- Trujillo, J. (2006). Un nuevo currículum: tecnologías de la información en el aula. *Educación y Educadores*, 9(1), 161-174. Retrieved June 28, 2021, from

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-12942006000100011&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-12942006000100011&lng=en&tlng=es).

Trujillo-Segoviano, J. (2014). El enfoque en competencias y la mejora de la educación. *Ra Ximhai*, 10 (5), 307-322. [Fecha de Consulta 29 de Junio de 2021]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46132134026>

Venegas, P. (2011). Gestión de la Educación basada en competencias: elementos para su interpretación en el contexto de la Administración de la Educación. *Gestión de la Educación*. Escuela de Administración Educativa UCR.

Villarroel, V, y Bruna, D. (2014). Reflexiones en torno a las competencias genéricas en educación superior: Un desafío pendiente. *Psicoperspectivas*, 13(1), 22-34.

## **Apéndice D**

## **Plan de Comunicación**

Propuesta de Gestión Educativa desde el Liderazgo, que permita actualizar las Habilidades Tecnológicas de los Docentes y el personal Administrativo del Colegio Técnico Profesional de Granadilla, curso lectivo 2022.

Tema:

Plan de Comunicación

Estudiantes:

Hannia Villalta Romero

Yorleny Montero Fernández

Abril, 2022.

## **Tabla de Contenidos**

Justificación .....	32
Objetivo general .....	33
Objetivos específicos .....	33
Público meta .....	33
Mensaje.....	34
Estrategias.....	34
Plan de acción.....	36
Eje 1: “Hagámoslo juntos” .....	36
Eje 2: “Líderes en potencia” .....	36
Eje 3: “Gente TEAMS” .....	36
Cronograma .....	38
Presupuesto.....	37
Referencia.....	39

## **Índice de Tablas**

Tabla 1. Estrategias del protocolo CAMBIO .....	34
Tabla 2. Presupuesto protocolo CAMBIO .....	37

## **Justificación**

Más de 63 mil profesionales en educación, de Costa Rica en el año 2020 fueron enviadas a sus casas con la consigna de educar a través de la virtualidad, esos educadores tenían dos caminos: innovar o replicar.

Uno de los grandes problemas que tuvo que enfrentar el profesorado costarricense con la llegada del COVID-19, fue la carencia de conocimientos de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), así como equipo adecuado, para lograr impartir las lecciones virtuales, por el contexto que se describe es que queremos presentarles el protocolo: CAMBIO (creando, avanzando, mejorando, beneficiando, innovando y organizando).

Esta iniciativa pretende implementar un protocolo de actualización en las habilidades Tecnológicas, para los docentes y administrativos del Colegio Técnico Profesional de Granadilla (CTPG), con el propósito de empoderarlos en el desarrollo de habilidades y competencias que les faciliten la mediación pedagógica. Protocolo CAMBIO busca generar por medio del trabajo en equipo y el liderazgo la creación de una cultura organizacional que promueve la constante capacitación en la actualización de las habilidades tecnológicas, para cerrar la brecha digital, en el CTPG, en donde el profesorado tiene un nivel inicial de habilidades tecnológicas y un rango de edad entre los 25 y 63 años, como fue evidenciado en el instrumento de exploración aplicado en la fase de diagnóstico del proyecto de investigación. El Octavo Informe del Estado de la Educación 2021, señala que “Problemas de conectividad y bajas competencias digitales docentes impidieron una educación remota de calidad” Programa Estado de la Nación (2021, p.45). Esta problemática es uno de los problemas más graves que deben de ser atendidos por el sistema educativo costarricense, en procura de cerrar las brechas tecnológicas que hoy, están viviendo personas estudiantes y el profesorado en general.

Con la implementación del protocolo CAMBIO se obtendrá, en la mediación, pedagógica un servicio dinámico y colaborativo, donde el profesor se convierte en un facilitador y guía para la construcción del conocimiento del educando y que las mismas herramientas brinden a los docentes opciones para que el proceso educativo sea innovador y actualizado, tal como lo requiere la sociedad costarricense, rompiendo el paradigma: ¿Cómo me enseñaron, enseñó?

## **Objetivo General**

Implementar un protocolo de enseñanza de habilidades en Tecnologías, para los docentes y administrativos del Colegio Técnico Profesional de Granadilla (CTPG), con el fin de empoderarlos en habilidades tecnológicas que le faciliten la mediación pedagógica.

## **Objetivos Específicos**

1. Implementar el primer eje entre los docentes y administrativos del CTPG “Hagámoslo juntos”.
2. Ejecutar el segundo eje entre los docentes y administrativos del CTPG “Líderes en potencia”.
3. Desarrollar el tercer eje entre los docentes y administrativos del CTPG “Gente TEAMS” saca provecho a sus proyectos.

## **Público meta**

Personas docentes y administrativos del Colegio Técnico Profesional de Granadilla, de Curridabat, con edades entre los 25 y 63 años, con nivel inicial de habilidades tecnológicas para la mediación pedagógica.

Es un grupo heterogéneo que comprende diversas áreas educativas académicas y técnicas, presentan alto grado profesional con categorías entre MT-6 y VT-6. En su mayoría la condición laboral de las personas es en propiedad.

Entre los medios de comunicación más utilizados en la organización están el TEAMS y el correo electrónico. Todos los docentes y administrativos se encuentran incorporados al COLYPRO, y pertenecen al menos a uno de los sindicatos de educadores. Son funcionarios que residen en la GAM.

## Mensaje

El protocolo ofrece a los integrantes de la organización un método para actualizar habilidades y competencias en tres ejes que son: trabajo en equipo, liderazgo y habilidades en TIC, fundamentados en el slogan “CAMBIO: Hacia el bienestar del docente”

## Estrategias

Tabla 1. Estrategias del protocolo CAMBIO

Objetivo	Mensaje	Medio	Cómo	Difusión	Complejidad
Implementar un protocolo de enseñanza de habilidades en Tecnologías, para los docentes y administrativos del Colegio Técnico Profesional de Granadilla (CTPG).	“CAMBIO: Hacia el bienestar del docente”	Correo MEP	Mediante una presentación de CANVA a los administrativos y coordinadores.	Por medio de una invitación digital personalizada y programada en TEAMS.	Baja
Implementar el primer eje entre los docentes y administrativos del CTPG “Hagámoslo juntos”. En la calidad esta la diferencia.	“Hagámoslo juntos”.	Correo MEP	Mediante un grupo focal dirigido por el coordinador de departamento.	Por medio de correo electrónico oficial se envía la invitación personalizada para la actividad.	Baja
Ejecutar el segundo eje entre los docentes y administrativos del	“Líderes en potencia”	Correo MEP	Mediante un grupo focal dirigido por el	Por medio un video Powtoon, para motivar la	Media

CTPG “Líderes en potencia”. Llegamos a triunfar.			coordinador de departamento.	participación del proceso.	
<b>Objetivo</b>	<b>Mensaje</b>	<b>Medio</b>	<b>Cómo</b>	<b>Difusión</b>	<b>Complejidad</b>
Desarrollar el primer módulo entre los docentes y administrativos del CTPG “Gente TEAMS” saca provecho a sus proyectos	Gente TEAMS, saca provecho a tus proyectos.	Correo MEP	Mediante un grupo focal dirigido por el coordinador de departamento.	Por medio de correo electrónico oficial se envía la invitación personalizada para la actividad. (Ocho días antes se les envía la comunicación, dos días antes recordatorio, y otro el día del evento)	Alta

Elaborado por las autoras.

## **Plan de acción**

### **Eje 1: “Hagámoslo juntos”**

Los coordinadores de departamento ejecutan con sus colegas el plan de acción contemplado en el eje, con la intención de desarrollar adecuadamente cada uno de los objetivos del protocolo, referentes a trabajo en equipo, se dispondrá de un aula o el espacio de la biblioteca, para este proceso se tiene un trimestre de tiempo, desarrollando una reunión mensual de 1 hora, para socializar y ejecutar las actividades

### **Eje 2: “Líderes en potencia”**

Los coordinadores de departamento ejecutan con sus colegas el plan de acción contemplado en el eje, con la intención de desarrollar adecuadamente cada uno de los objetivos del protocolo, referentes a liderazgo y gestión educativa, se dispondrá de un aula o el espacio de la biblioteca, para este proceso se tiene un trimestre de tiempo, desarrollando una reunión mensual de 1 hora, para socializar y ejecutar las actividades.

### **Eje 3: “Gente TEAMS”**

Los coordinadores de departamento ejecutan con sus colegas el plan de acción contemplado en el eje, con la intención de desarrollar adecuadamente cada uno de los objetivos del protocolo, referentes a tecnologías de la información y la comunicación. Incluyendo aplicaciones tales como: TEAMS, ZOOM y Google Meet.

Para este proceso se tiene un trimestre de tiempo, desarrollando una reunión mensual de 1 hora, para socializar y ejecutar las actividades. Esto se realiza dentro en los laboratorios institucionales.

A continuación, dos elementos importantes que son el presupuesto y el cronograma del Protocolo CAMBIO.

### Presupuesto

Tabla 2. Presupuesto protocolo CAMBIO

Descripción	Cantidad de horas	Costo	Total
Funcionarios asesores del MEP	6	¢20.073,5	¢120.441,00
Responsables	96	¢20.073,5	¢1.927.056,00
Docentes coordinadores y administrativos	4	¢20.073,5	¢80.294,00
Funcionarios del CTP de Granadilla	12	¢20.073,5	¢240.882,00
<b>Subtotal</b>	<b>118</b>	<b>---</b>	<b>¢2.368.673,00</b>
Descripción	Cantidad	Costo	Total
Material impreso del protocolo	80	¢2.500,00	¢200.000,00
Afiches	10	¢5.000,00	¢50.000,00
Diseño gráfico	1	¢50.000,00	¢50.000,00
Subtotal	91	-----	¢300.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>¢2.668.673,00</b>

Elaborado por las autoras.

## Cronograma

Figura 1. Cronograma.

CRONOGRAMA	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
	2022								
<b>PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN</b>				Primer Semana					
<b>EJES</b>	2023								
<b>1. “Hagámoslo juntos”</b>									
Entrega y explicación del eje 1	Primer Semana								
Entrega de las actividades		Cuarta semana							
Retroalimentación grupal			Tercera semana						
<b>2. “Lideres en potencia”</b>									
Entrega y explicación del eje 2				Primer Semana					
Entrega de las actividades					Cuarta semana				
Retroalimentación grupal						Tercera semana			
<b>3. “Gente TEAMS”</b>									
Entrega y explicación del eje 3							Primer Semana		
Entrega de las actividades								Cuarta semana	
Retroalimentación grupal									Tercera semana

Elaborado por las autoras.

## **Referencia**

Estado de la Nación. (2021). Octavo informe del estado de la educación. Recuperado de:  
[https://estadonacion.or.cr/wp-content/uploads/2021/09/educacion\\_web.pdf](https://estadonacion.or.cr/wp-content/uploads/2021/09/educacion_web.pdf).

## **Apéndice E**

## **Propuesta de Validación**

Propuesta de Gestión Educativa desde el Liderazgo, que permita actualizar las Habilidades Tecnológicas desde el trabajo en equipo del personal Docentes y el personal Administrativo del Colegio Técnico Profesional de Granadilla, curso lectivo 2022.

Tema:

Propuesta de Validación

Para optar al grado Maestría  
Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo

Yorleny Montero Fernández

Hannia Villalta Romero

Junio, 2022

## Validación

Conforme al contexto descrito por el personal del CTP de Granadilla, y los resultados obtenidos evidenciados, en el avance de la realización del TFG, se valida la implementación de un proyecto bajo el término Protocolo, este nos permite abordar, presentar e innovar en una forma concreta, accesible y dinámica a los temas de interés expuestos y solicitados por el personal de la institución en formularios aplicados anteriormente. Dado que no existe documentación oficial por parte del Ministerio de Educación Pública que dirija en términos de contenido, formato, talento humano, o, una guía para la elaboración de un Protocolo; y que vaya en pos de la capacitación docente, es que se realizará una validación de campo desde dos etapas (expertas y usuarios).

Para el presente proyecto la validez es medible en relación al logro de los objetivos propuestos en el proyecto de investigación y los que se proponen en el protocolo. Dada la naturaleza del protocolo CAMBIO, es importante referirse a la validez de contenidos y habilidades de cada uno de los participantes y el documento propuesto.

La validez de contenido se refiere “una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” Escobar y Cuervo (2008, p.29).

Cuando nos referimos al tema de habilidades para este proyecto se han seleccionado los usuarios encargados de aplicar y distribuir la información a los usuarios finales y tomando en cuenta los roles y habilidades conforme a sus cargos administrativos y docentes en la institución. Esto se realizó gracias a los resultados obtenidos en un perfil de entrada para poder lograr la escogencia oportuna y exacta de los encargados de brindar la información del protocolo CAMBIO a los docentes y administrativos de la institución.

Validación del instrumento de investigación. Para la validación del instrumento de investigación, se debe proporcionar toda fiabilidad al momento de realizar su aplicabilidad. Este proceso de validación garantiza que al momento de ser aplicado el formulario que genere resultados veraces para el diseño de la metodología de autoevaluación

El propósito de la etapa de validación del proyecto debe cumplir con dos criterios tal como lo señalan. Hernández y Pascual (2018), “Validez y fiabilidad son los dos criterios de calidad que

debe reunir todo instrumento de medición tras ser sometido a la consulta y al juicio de expertos con el objeto de que los investigadores puedan utilizarlo en sus estudios”. (p.2).

Un elemento importante en la validación es tomar como referente la realidad y el contexto institucional evidenciado durante el desarrollo del proceso de investigación del TFG, en el cual hay aspectos por mejorar, como una gestión más horizontal y democrática y la promoción del liderazgo pedagógico, que permita fortalecer una pertenencia institucional, se propone el protocolo CAMBIO, el cuál responde a la actualización de las habilidades tecnológicas del personal docente y administrativo y el desarrollo de otras competencias como trabajo en equipo y liderazgo.

Dado que la labor docente implica tantas labores administrativas en gran escala, y amalgamadas con el uso de las TIC, y se plantea desarrollar un protocolo que sea concreto de fácil acceso y que contenga los recursos de contenido necesarios para su ejecución.

De manera que, para la etapa de validación previa de contenido del protocolo CAMBIO, se toma como técnica el criterio de expertos externos en la elaboración de protocolos del Ministerio de Educación Pública (MEP), fueron 3 funcionarias del ministerio que poseen los siguientes puestos laborales: Directora de Recursos Tecnológicos en Educación, Jefe Técnico II- MEP y Asesora Nacional, las cuales poseen una gran experiencia en un rango de 3 a más de 10 años en sus funciones. Son profesionales cualificadas en su área específica, la experiencia laboral les ha permitido liderar proyectos como la elaboración e implementación de los protocolos del MEP, programas de capacitación para docentes y funciones de liderazgo.

Se les presentará el proyecto mediante una reunión virtual, en la que estas personas conocerán los alcances y propósitos del protocolo, así como el documento y recursos anexos elaborados para el cumplimiento de las etapas y contenidos propuestos, al tiempo se le dará acceso a un formulario de Google Forms con la intención de que evalúen criterios predefinidos por las autoras del proyecto, disponible en:

**Formulario 1: validación del protocolo "CAMBIO" criterio de expertas**

Villalta, H y Montero, Y (2022a) en [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdqmQom-FB8Ess-rNx84zHg\\_Ohu9FC2iW2jhV5rRwRn\\_rkFQA/viewform?usp=pp\\_url](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdqmQom-FB8Ess-rNx84zHg_Ohu9FC2iW2jhV5rRwRn_rkFQA/viewform?usp=pp_url)

Una vez aplicadas las mejoras recomendadas por el grupo de personas expertas funcionarias del Ministerio de Educación, se realiza una la etapa de validación de campo, corresponde a la aplicación del formulario de Google Forms, mismo que se aplicó tanto a las personeras del MEP,

como a los coordinadores del CTP de Granadilla, con el fin de no variar los criterios y ejes, en los que se fundamenta la etapa de validación.

El cual será el siguiente:

### **Formulario 2: protocolo “CAMBIO” validación de usuarios personal CTP Granadilla**

Villalta, H y Montero, Y. (2022). [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdkmqom-FB8Ess-rNx84zHg\\_Ohu9FC2iW2jhV5rRwRn\\_rkFQA/viewform?usp=pp\\_url](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdkmqom-FB8Ess-rNx84zHg_Ohu9FC2iW2jhV5rRwRn_rkFQA/viewform?usp=pp_url)

Este formulario ira dirigido al grupo de funcionarios del CTP de Granadilla encargado de desarrollar el proceso de divulgación y ejecución del protocolo CAMBIO, a nivel institucional. Este grupo focal se eligió en función del rol, habilidades y competencias que poseen a nivel institucional; dado que están relacionados a actividades administrativas, de coordinación, planificación y liderazgo. En total se aplicará a 5 funcionarios con cargos medios de jerarquía tales como: coordinadores (académicos y técnicos), auxiliar administrativo, subdirección y dirección. Para la aplicación del instrumento digital de la plataforma Google Forms, se realizarán preguntas abiertas y cerradas de inducción. En los siguientes ejes: Contenido, Herramientas Tic y Línea gráfica.

Los cuales se detallan a continuación.

#### **Contenido**

1. Con respecto al contenido presentado en el protocolo indique su criterio marcando si o no.
  - I. El contenido permite alcanzar los objetivos del protocolo.
  - II. El contenido es accesible y amigable para trabajar.
  - III. El contenido tiene un orden adecuado y ordenado.
  - IV. Las actividades propuestas son ejecutables.
  - V. Las actividades propuestas promueven el trabajo en equipo.
  - VI. Las actividades propuestas promueven el liderazgo.
  - VII. Las actividades presentadas son accesibles para personas con un nivel inicial en el tema de las TIC.
  - VIII. Las actividades presentadas pueden provocar cambios positivos en la cultura de la organización.
  - IX. El contenido comprende las secciones básicas de un protocolo.

2. Por favor, brinde otros criterios sobre el contenido, que no estén incluidos en la pregunta anterior.

### **Herramientas TIC**

1. Con respecto a las habilidades en TIC contenidas en el protocolo indiquen su criterio, marcando si o no.
  - I. La cantidad de actividades es suficiente para iniciar con la actualización de las TIC.
  - II. Las actividades presentan un nivel de dificultad para personal en nivel inicial en cuanto a las TIC.
  - III. Las actividades son ejecutables.
  - IV. Las actividades provienen de fuentes confiables.
  - V. Las actividades promueven el deseo por profundizar en los temas.
  - VI. Las herramientas TIC propuestas son accesibles.
  - VII. Las herramientas presentan utilidad pedagógica en la mediación.
  - VIII. Las herramientas TIC presentadas promueven el trabajo en equipo.
  - IX. Las herramientas permiten ser proactivo.
  - X. El uso de las herramientas que promueven la incorporación de las TIC en la mediación.
  
2. Por favor, brinde otros criterios sobre el uso de las TIC, que no estén incluidos en la pregunta anterior.

### **Línea gráfica**

1. Con respecto la línea gráfica del protocolo indique su criterio marcando si o no.
  - I. El contenido comprende las secciones básicas de un protocolo.
  - II. Las secciones del protocolo están claramente diferenciadas.
  - III. El tamaño de las imágenes es adecuado.
  - IV. Los colores utilizados son acordes, con el público meta.
  - V. Se resaltan los datos más importantes,
  - VI. La presentación está vinculada al tema central.
  - VII. El formato permite acceso preciso a los contenidos.
  - VIII. El formato presentado es compatible con el de un protocolo.

2. Por favor, brinde otros criterios sobre la línea gráfica, que no estén incluidos en la pregunta anterior.

Dentro del Protocolo CAMBIO se pretende introducir los siguientes 3 ejes temáticos, con el propósito de validar y reforzar la etapa final del mismo. Los cuales mencionamos a continuación.

### Proceso completo de validación

Para obtener los resultados, una vez aplicado el instrumento de validación dirigido a las expertas se obtienen las siguientes recomendaciones para la mejora y se aplican según se observa en la tabla 1

Tabla. 1. Resultado de las expertas.

<b>Recomendaciones del criterio de expertas MEP</b>			
<b>Expertas</b>	<b>Contenido</b>	<b>Línea gráfica</b>	<b>TIC</b>
1	Se muestra la temática, pero no los materiales del contenido.	Es importante resaltar que en un protocolo se relaciona con lineamientos y no con una actividad formativa o de desarrollo profesional. Las diseñadoras de esta propuesta lo ven como un cambio, sin embargo, no está asociado a las estrategias de formación que tiene normalizadas Servicio civil- CECADES.	Importante relacionar estas preguntas con las competencias digitales y fluidez tecnológica.
2	En este formulario en la consulta de los años de servicio arreglar las palabras más.	En la portada incluir una mujer e igualdad de género.	Creo que la información es concreta.
3	El protocolo aborda tres ejes esenciales en la gestión y crecimiento del personal de un centro educativo, son temas actuales.	El material se podría presentar como un producto multimedial.	Todas me parecen muy bien.

Fuente: elaborada por las autoras.

De acuerdo con la tabla 1, que resumen las observaciones de las expertas, se realizaron las siguientes mejoras de aplicación inmediata que se pueden apreciar en la versión actualizada del protocolo.

### **Eje de contenido**

- a. Con respecto a los materiales, se realizaron Hipervínculos para brindar el acceso a cada uno de los contenidos propios de cada eje.
- b. Se hace una revisión del Protocolo en ortografía y redacción del documento.
- c. Con respecto a los ejes que contemplan crecimiento personal y gestión se identifica cada uno con nombres específicos y actividades vinculadas al propósito de cada Eje.

### **Eje línea gráfica**

- a. Se siguen las normas que tiene el Ministerio de Educación con respecto a los protocolos según el Manual de Identidad Gráfica.
- b. Se realiza la modificación de la portada del Protocolo para que sea más inclusivo, en temas de colores, diseños e imágenes.
- c. La creación de material en línea para que se pueda acceder en todo momento.

### **Eje TIC**

- a. Cada actividad va ligada a un documento multimedia para que el uso de las TIC sea de mayor facilidad.
- b. Se realiza todo un tipo de enlaces digitales para el fácil acceso y utilización desde cualquier dispositivo móvil.

Una vez que se realizaron los ajustes de las recomendaciones de las expertas, se procede a solicitar al personal de la institución educativa el llenado del formulario digital. De la cual se obtienen los siguientes resultados.

### **Eje de contenido**

Tabla. 2. Resultado Eje contenido personal.

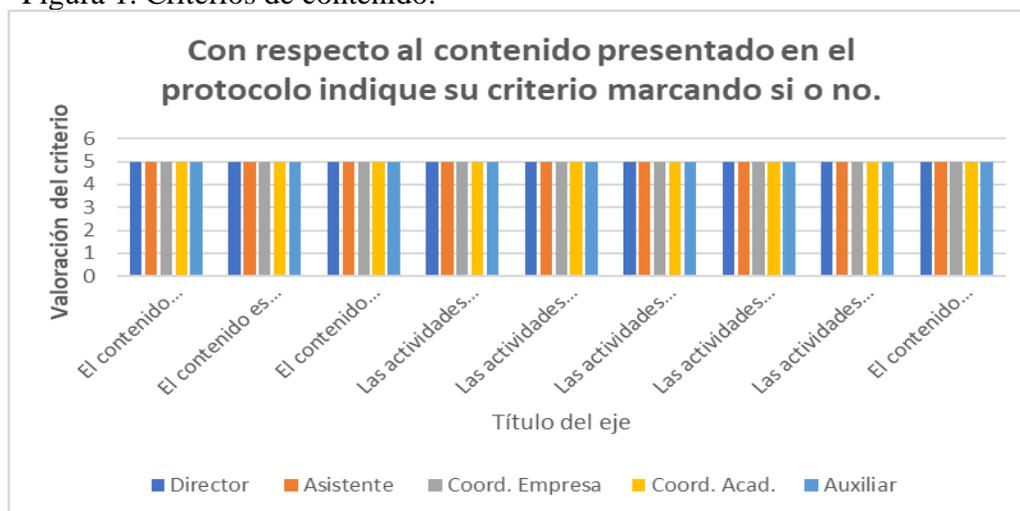
	<b>Director</b>	<b>Asistente</b>	<b>Coord. Empresa</b>	<b>Coord. Acad.</b>	<b>Auxiliar</b>
El contenido permite alcanzar los objetivos del protocolo.	SI	SI	SI	SI	SI
El contenido es accesible y amigable para trabajar.	SI	SI	SI	SI	SI

El contenido tiene un orden adecuado y ordenado.	SI	SI	SI	SI	SI
Las actividades propuestas son ejecutables.	SI	SI	SI	SI	SI
Las actividades propuestas promueven el trabajo en equipo.	SI	SI	SI	SI	SI
Las actividades propuestas promueven el liderazgo.	SI	SI	SI	SI	SI
Las actividades presentadas son accesibles para personas con un nivel inicial en el tema de las TIC.	SI	SI	SI	SI	SI
Las actividades presentadas pueden provocar cambios positivos en la cultura de la organización	SI	SI	SI	SI	SI
El contenido comprende las secciones básicas de un protocolo.	SI	SI	SI	SI	SI

Fuente: elaborado por las autoras.

De la tabla 2 se refleja la figura 1 en el cual se demuestra que para el criterio de contenido el 100% de los consultados quedaron conformes con la información brindada en cada uno de los ejes. En la escala del eje Y corresponde a las valoraciones obtenidas donde 5 representa Si y cero No.

Figura 1. Criterios de contenido.



Fuente: elaborado por las autoras.

Conforme a las recomendaciones solicitadas en el formulario en la pregunta siguiente “Por favor, brinda otros criterios sobre el contenido, que no estén incluidos”, en la pregunta anterior. Se obtuvieron los resultados siguientes:

- Se nos realiza la propuesta de incluir los temas de Habilidades Blandas y compañerismo como parte del contenido. Ante esto se decide utilizar las mejoras de fondo agregando el tema en contenidos de trabajo en equipo y la pirámide de Maslow.

### **Eje línea gráfica**

La pregunta optativa dentro del formulario fue la siguiente.

*Por favor, brinda otros criterios sobre la línea gráfica, que no estén incluidos en la pregunta anterior.*

Las observaciones que obtuvimos, resaltan lo siguiente:

- Muy innovador y llamativo
- Muy llamativo y amigable.
- Muy bueno.

### **Eje TIC**

**De las preguntas realizadas se presenta en este apartado la siguiente:** Con respecto las habilidades en TIC contenidas en el protocolo indiquen su criterio, marcando sí o no, debido a que es una pregunta central en el proceso al evaluar en forma pertinente y precisa la relación entre habilidades TIC y contenidos.

Tabla. 3. Criterio TIC.

	<b>Director</b>	<b>Asistente</b>	<b>Coord. Empresa</b>	<b>Coord. Acad.</b>	<b>Auxiliar</b>
La cantidad de actividades es suficiente para iniciar con la actualización de las TIC.	SI	SI	SI	SI	SI
Las actividades presentan un nivel de dificultad para personal en nivel inicial en cuanto a las TIC.	SI	SI	SI	SI	SI
Las actividades son ejecutables.	SI	SI	SI	SI	SI
Las actividades provienen de fuentes confiables.	SI	SI	SI	SI	SI
Las actividades promueven el deseo por profundizar en los temas.	SI	SI	SI	SI	SI
Las herramientas TIC propuestas son accesibles.	SI	SI	SI	SI	SI
Las herramientas presentan utilidad pedagógica en la mediación.	SI	SI	SI	SI	SI

Las herramientas TIC presentadas promueven el trabajo en equipo.	SI	SI	SI	SI	SI
Las herramientas permiten ser proactivo	SI	SI	SI	SI	SI
El uso de las herramientas promueve la incorporación de las TIC en la mediación.	SI	SI	SI	SI	SI

Fuente: elaborada por las autoras.

De esta pregunta se reflejaron los siguientes comentarios.

- a. Actividades muy acordes al propósito del material.
- b. Actividades claras y sencillas de realizar.
- c. Uso de dispositivos inteligentes.
- d. Muy bien realizado.
- e. Todo lo sentí muy bien estructurado, muy satisfecho.

Las mejoras que se le realizan al Protocolo CAMBIO, durante el proceso de validación con el criterio de expertas, resultaron muy pertinentes y valiosas de tal forma que, en la etapa de validación por parte del grupo de usuarios, y no se solicitó de su parte realizar algún cambio. Esto se evidencia según las respuestas y las observaciones de las personas encargadas de la validación, señaladas anteriormente.

Por lo cual se pueden señalar que el Protocolo CAMBIO permite: brindar información valiosa, novedosa y adecuada, con el propósito de desarrollar, temas de interés y actualidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje y en la Gestión Educativa, mediante la promoción del Liderazgo pedagógico, Desarrollo del Talento Humano y sentido de pertenencia e identidad del centro educativo.

### **La incorporación de los Ejes temáticos en el proceso de validación**

En el protocolo CAMBIO los ejes temáticos se desarrollan de manera transversal, a partir de las siguientes etapas:

- ◆ La elaboración del perfil que debe cumplir el personal que ejecutará el protocolo.
- ◆ La presentación de tres ejes en el protocolo CAMBIO.
- ◆ La elección de los contenidos.
- ◆ El medio de acceso a los contenidos en el protocolo.

- ◆ El formato del protocolo.
- ◆ La línea grafica del protocolo.
- ◆ La estrategia para dar a conocer el protocolo.
- ◆ Las normativas utilizadas para fundamentar la importancia del protocolo y acciones de la ética del cuidado.

Todo esto se unifica en tres ejes temáticos los cuales se detallan a continuación.

### **Creatividad**

El protocolo CAMBIO se crea con el fundamento de un nuevo producto que le permita a la organización ser competente en temas de habilidades en TIC, trabajo en equipo y liderazgo.

La creatividad se fundamenta en utilizar un método ya existente pero mejorado con respecto al acceso de la información por medio de link que faciliten el uso del recurso didáctico en línea.

Lo que permite ordenar el proyecto mediante las diversas actividades que se presentan a lo largo de los tres ejes en el protocolo CAMBIO, además en la etapa de evaluación mensual y trimestral que se realiza del proyecto los usuarios podrán brindar, mediante la interacción, recomendaciones, nuevas ideas y nuevos significados, enriqueciendo los procesos originalmente presentados, lo cual coincide con las características de la creatividad señaladas por Villamizar (2012)

El criterio básico para que un producto se ubique en la categoría creativo es la originalidad del mismo, lo novedoso del mismo. Estos criterios están por encima de los estéticos y prácticos. Más que útil o bonito, el objeto debe ser nuevo, diferente o innovador (p.233)

### **Innovación**

Se le da una re-significación al término de Protocolo, con el propósito de que guíe y oriente a los usuarios finales en un proceso de aprendizaje, refrescamiento en temas tales como, TIC, manejo de liderazgo y trabajo en equipo para que lo puedan implementar en su práctica docente.

La innovación se evidencia en este proyecto mediante el proceso de ideas que se logran visualizar en la aplicación e implementación del protocolo CAMBIO, el cual no se limita al desarrollo de habilidades técnicas, este promueve competencias de emprendimiento y mejora continua. Todo

esto promoviendo espacios de integración donde se puedan desarrollar de una manera efectiva e innovadora.

Es por esto que es relevante “conocer la urgencia de la necesidad de cultivar y desarrollar la habilidad creativa, para visualizar nuevas opciones y caminos, para la búsqueda y obtención de resultados más creativos e innovadores, resolviendo problemas más complejos” Vera (2015, p.130)

Dichas etapas, están estrechamente relacionados con la viabilidad y ciclo de vida del proyecto, dado que cada una de estas se presenta en forma permanente y cíclica, desde la etapa inicial de investigación hasta la etapa de implementación del producto obtenido en dicho proceso, se representa la en la figura 2.

Figura 2. Técnicas y análisis de un proceso de innovación



Fuente. Elaborado por las autoras.

## Ética

Algunas acciones que se tomaron en cuenta, en la elaboración del protocolo CAMBIO en relación a la ética son las siguientes:

1. Respetar el criterio de mi compañera de TFG y los referentes a procesos de investigación académica en temas de protección de identidad de informantes, probidad académica, el proceso de validación.

2. Seguir las normas que establece el MEP, COLYPRO, Servicio Civil, DETCE, con respecto a la capacitación docente, para fundamentar los lineamientos, tiempos y recursos necesarios.
3. Validar el proceso con los ejes y elementos adecuados para el éxito del producto final.
4. Se respeta la línea gráfica conforme a las recomendaciones que realiza el MEP, en su manual de identidad.
5. La validación cualitativa se hace tomando en cuenta cada una de las características observadas y obtenidas de los involucrados en el proceso del desarrollo del TFG.
6. La responsabilidad hacia uno mismo y hacia los demás para realizar bajo los principios de probidad académica las actividades de los ejes propuestos.
7. Promueve un liderazgo de servicio antes que autoritario.
8. El respeto y la tolerancia por la opinión de los otros durante el trabajo en equipo.
9. La escucha activa como parte de las acciones que promueven mejoras en la metodología y el contenido del protocolo CAMBIO.

10. Proteger la integridad y la autonomía humana durante el desarrollo de las actividades TIC.

Se toman como fundamento dos elementos importantes, el código de ética del Colegio de Licenciados en Ciencias y Letras (COLYPRO) y el Manual de Identidad Gráfica del Ministerio de Educación Pública.

En el primer caso refiere a las normas éticas y morales que norman al grupo de profesionales en educación, en su visión promulga “Ser la Corporación Profesional en Letras, Filosofía, Ciencias y Arte de reconocido prestigio como generadora de cambio...” COLYPRO (s.f, p.4).

Esto se refleja y ordena el proyecto en relación a las condiciones administrativas promovidas para lograr la ejecución del protocolo CAMBIO, así como las actitudes manifestadas y requeridas durante la ejecución del proyecto, en las que se requiere compromiso, responsabilidad, tolerancia, trabajo en equipo y ética profesional.

### **Legislación**

Acá se toma en cuenta el reglamento del COLYPRO, y lo estipulado por el Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano (IDP), dependencia del MEP cuyo propósito es la mejora del talento humano de sus funcionarios, con respecto a capacitaciones.

Valencia (2008a) define la capacitación como el proceso interno en el que, a través de la práctica, se adquieren conocimientos para “saber hacer” las cosas eficientemente en un puesto, se desarrollan habilidades y destrezas necesarias para “poder hacer” esas cosas, y se modifican actitudes que en conjunto conducen al “querer hacer”, originando un cambio relativamente permanente en la conducta (p.34).

El tema de la calidad educativa desde la capacitación docente se propone el desarrollo del talento humano, tal como lo señala el MEP en el documento La educación subersiva (2015):

La elevación de la calidad del cuerpo docente, técnico-docente y administrativo-docente seguirá siendo clave para mejorar la calidad de la educación, al tiempo que conduce a la profesionalización y dignificación de quienes realizan estas labores. Por ello se consideró prioritario mejorar muy significativamente su remuneración y desarrollar procesos de desarrollo profesional de largo plazo, fortaleciendo el vínculo entre las capacitaciones y las reformas y los resultados de los procesos de evaluación. (p.24).

La relación de lo anterior con el protocolo se fundamenta en tres acciones concretas: la elección de espacios de capacitación dentro de la jornada laboral, la elección de personal docente que posee competencias y habilidades a fines a temas de liderazgo, planificación y comunicación. Y el uso de recursos físicos existentes en la organización educativa.

Con respecto al orden el protocolo CAMBIO aplica el formato en todo el documento según algunas de las condiciones (uso de colores, tamaño de letra, tipo de letra, uso del logo MEP, otros) propuestas en el Manual de Marcas, dado que se espera aplicar en una institución normada y regulada por el MEP.

Todo lo anterior respetando el decreto No. 38170-MEP promulgado por el Poder Ejecutivo (2014, p.1) que tiene por objeto “definir y establecer, la organización administrativa de las Oficinas Centrales del Ministerio de Educación Pública y sus relaciones estructurales con el nivel regional, para orientar la prestación del servicio de Educación Pública en todos los ciclos y ofertas educativas”. Y sin dejar lado “Política para el Aprovechamiento de las Tecnologías Digitales en Educación (PATDE)”, ya que existe todo un marco legal y jurídico internacional que va desde el 2013 al 2020 en el cual se sostiene la calidad del desarrollo de habilidades, proponiendo educación

inclusiva y equitativa de calidad donde se origine oportunidades de aprendizaje para todos, a través de experiencias directas y permita el beneficio integral de la persona.

### **Emprendedurismo**

Dentro el protocolo CAMBIO se busca que el docente beneficiario del proceso pueda emprender nuevos retos que le permitan reinventarse como profesional y pueda aplicar todos estos conocimientos en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Para Chaves y Fonseca (2015, parr.16) El emprendedurismo es un proceso que depende del entorno en el que se desarrolle la actividad emprendedora de creación, consolidación y continuidad de emprendimientos o empresas y de las cualidades de las personas que lo lideran o emprendedores, por lo que es un proceso complejo en el que interactúan agentes, como el Gobierno, las empresas y los emprendedores, en un contexto que define las condiciones que potencian u obstruyen las transformaciones institucionales...

Tal como se señala en la cita, el entorno y las cualidades de las personas que lideran el proceso son determinantes para lograr la actividad de emprendimiento que se propone en este proyecto.

La presente propuesta se caracteriza por desarrollar el intraemprendimiento, ya que el enfoque es la búsqueda del beneficio para las propias instituciones educativas. Esto debido a que se utiliza el talento humano y el recurso material existente en la organización educativa, además responde al contexto y las realidades evidenciadas en el proceso de investigación del TFG.

Con la aplicación de estos ejes temáticos, se desarrollan temas fundamentales en las organizaciones educativas: la ética, la innovación, el emprendedurismo y el conocimiento de las normativas que amparan procesos de innovación, son temas relevantes, por cuanto propician la mejora continua en la organización desde el aprendizaje permanente, las instituciones educativas además de enseñar, deben y pueden aprender con el propósito de generar condiciones de crecimiento personal y profesional.

## Referencias

- Colegio de Licenciados en y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes. (s. f). Código de Ética. Recuperado de: <https://www.yumpu.com/es/document/read/14528905/codigo-de-etica-profesional-colypro>
- Chaves, M., y Fonseca, R. (2015). Emprendedurismo en Costa Rica: estancamiento en la transición a la innovación. *Revista Economía y Sociedad*, 20 (48), 1-19. Recuperado de: <http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/economia/article/view/7550/9346>
- Garrote, P. y del Carmen, M. (2015). La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en Lingüística aplicada. *Revista Nebrija de lingüística aplicada a la enseñanza de lenguas*, (18), 124-139. Recuperado de: <https://revistas.nebrija.com/revista-linguistica/article/view/259>
- Hernández, A., y Pascual, A. (2018). Validación de un instrumento de investigación para el diseño de una metodología de autoevaluación del sistema de gestión ambiental. *Revista de Investigación Agraria Y Ambiental*, 9(1), 157–164. <https://doi.org/10.22490/21456453.2186>.
- Ministerio de Educación Pública (2012). Manual de Identidad Gráfica del Ministerio de Educación Pública. Recuperado de: [https://www.mep.go.cr/sites/default/files/pregunta\\_frecuente/documentos/manual\\_marca\\_mep.pdf](https://www.mep.go.cr/sites/default/files/pregunta_frecuente/documentos/manual_marca_mep.pdf)
- Ministerio de Educación Pública. (2014). La Educación Subversiva: Atreverse a construir el país que queremos. Memoria Institucional MEP 2006 – 2014. San José: Ministerio de Educación Pública. Recuperado de: <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/memoria/memoria-2006-2014.pdf>
- Ministerio de Educación Pública. (2020). Política en Tecnologías de la Información y la Comunicación del Ministerio De Educación Pública. <https://bit.ly/2UYRLGZ>

Poder Ejecutivo (2014). Decreto Ejecutivo N.º 38170-MEP, Organización Administrativa de las Oficinas Centrales del Ministerio de Educación Pública. Recuperado de: <https://www.mep.go.cr/ley-reglamento/decreto-ejecutivo-38170-mep>

Valencia, E. (2008). Administración estratégica de la capacitación. I Módulo presentado en el Seminario-Taller Programa para Estrategas de la Capacitación de la Asociación Costarricense de Gestores de Recursos Humanos, San José, Costa Rica.

Vera, V. (2015). Liderazgo creativo en los Directores Educativos del siglo XXI. *Omnia*, 21(1), 129-141.

Villalta, H y Montero, Y. (2022). Formulario A Criterio de expertas. Universidad Nacional. [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdqmcom-FB8Ess-rNx84zHg\\_Ohu9FC2iW2jhV5rRwRn\\_rkFQA/viewform?usp=pp\\_url](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdqmcom-FB8Ess-rNx84zHg_Ohu9FC2iW2jhV5rRwRn_rkFQA/viewform?usp=pp_url)

Villalta, H y Montero, Y. (2022). Formulario B Criterio de personal del CTP. Universidad Nacional. [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScrlif4TqNgEbdr\\_U5TkQ-ttdLxxdijt7qIPhyenI612E98nA/viewform?usp=pp\\_url](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScrlif4TqNgEbdr_U5TkQ-ttdLxxdijt7qIPhyenI612E98nA/viewform?usp=pp_url)

Villamizar, G. (2012). La creatividad desde la perspectiva de estudiantes universitarios. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 10 (2), 212-237. [fecha de Consulta 23 de Junio de 2022]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55124596015>