

**Gestión educativa del Sinem de Acosta: una propuesta para el desarrollo del  
liderazgo y fortalecimiento de los valores institucionales**

Trabajo final de graduación presentado en la  
División de Educación para el Trabajo  
Maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo  
Centro de Investigación y Docencia en Educación  
Universidad Nacional

Para optar por el grado de Maestría en  
Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo

Mauren Gisella Aguirre Araya  
Javier Alexander Montero Chinchilla

Julio 2022



**Gestión educativa del Sinem de Acosta: una propuesta para el desarrollo del  
liderazgo y fortalecimiento de los valores institucionales**

Mauren Gisella Aguirre Araya  
Javier Alexander Montero Chinchilla

APROBADO POR:

DIRECTORA TFG

MAU. Liana Penabad Camacho

DIRECTORA

UNIDAD ACADÉMICA

M. Ed. Lidieth Montes Rodríguez

---

COORDINADORA

M. Sc. 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**

El presente trabajo quiero dedicarlo a mi madre, Zeidy Araya Leal, quien me ha apoyado incondicionalmente desde esta dimensión y a mi padre, Jorge Alejandro Aguirre Hurtado, quien desde el más allá me guía con su luz y amor.

A todos mis guías espirituales, por darme la fuerza y la energía para llegar al final de esta ardua etapa.

Al universo, que con su grandeza nos muestra el camino de lo que necesitamos para crecer, nos ubica en el lugar, en el momento y con las personas exactas por algún motivo. Nada es casualidad, todo lo que hacemos tiene un porqué; de cada experiencia aprendemos y evolucionamos.

Mauren Gisella Aguirre Araya.

Dedico este trabajo a Dios, primero, mi familia y amigos que han conocido el gran esfuerzo que he dado por culminar 10 años de estudio que me dejan cinco títulos académicos.

Javier Montero Chinchilla.

## **Agradecimiento**

A mi madre, Zeidy Araya Leal, por el apoyo constante durante este intenso proceso, a mi padre, Jorge Alejandro Aguirre Hurtado, quien desde otras dimensiones me ha estado acompañando. A mis guías espirituales y al universo, que me han dado la fuerza para llegar a esta etapa académica. A mi compañero de trabajo final de graduación, Alexander Montero Chinchilla, por estar a mi lado durante todo este tiempo apoyándonos desde los pilares de la responsabilidad, la disciplina, la perseverancia y la fortaleza. A mis compañeras y compañeros de maestría, especialmente a Linda Clark Alvarado y a Yader Chacón Piedra, por su amistad, cariño, sensibilidad y apoyo incondicional. A las profesoras y profesores que fueron parte de nuestra formación académica durante todo este tiempo, especialmente a la profesora Liana Penabad Camacho, por toda su guía y a la profesora Evelyn Vargas Hernández, por acompañarnos en el proceso de lectura del trabajo. Al señor Ramiro Ramírez Sánchez, director general del Sinem, administración 2018-2022, al señor Ernesto Brenes Cordero, director académico del Sinem, administración 2018-2022, al señor Ronny Mora Campos, director del Sinem sede Acosta, al personal docente del Sinem de Acosta, especialmente a la profesora María de Mar Piedra Arias por su disponibilidad permanente y desinteresada para la realización de nuestro proyecto. Muchas gracias a todas y a todos, quienes, con su apoyo, de una u otra manera, hicieron del sueño, una realidad.

Mauren Gisella Aguirre Araya.

Agradezco a Dios, a mi familia y amigos por el apoyo durante todo el proceso. A todas las personas que me dieron apoyo y se preocuparon por mí.

Javier Alexander Montero Chinchilla.

## Tabla de contenido

<b>Dedicatoria</b> .....	<b>iv</b>
<b>Agradecimiento</b> .....	<b>v</b>
<b>Índice de tablas</b> .....	<b>xi</b>
<b>Índice de figuras</b> .....	<b>xiii</b>
<b>Capítulo I</b> .....	<b>1</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
Descripción del problema .....	1
Pregunta de investigación .....	5
Antecedentes .....	5
Internacionales .....	5
Nacionales .....	18
Justificación .....	20
Objetivo general y específicos .....	26
Objetivo general .....	26
<i>Objetivos específicos</i> .....	26
<b>Capítulo II</b> .....	<b>27</b>
<b>Marco teórico</b> .....	<b>27</b>
Descripción del entorno .....	29
Misión.....	32
Visión .....	32
Valores institucionales .....	32
Objetivos de la institución.....	34
Gestión educativa.....	35
Dimensiones de la gestión educativa .....	38
Gestión organizacional.....	39
Gestión pedagógica y académica .....	39
Gestión financiera y administrativa.....	40
Gestión de la comunidad .....	40
Modelos de la gestión educativa .....	41
Modelo normativo .....	41
Calidad total .....	42
Gestión comunicacional .....	43
Gestión educativa para el desarrollo humano. ....	43
Liderazgo .....	46

Habilidades de liderazgo en la niñez y adolescencia .....	48
Liderazgo educativo .....	50
Liderazgo en proyectos artísticos (o instituciones artísticas).....	51
Valores institucionales del Sinem .....	52
Desarrollo humano .....	53
Equidad.....	54
Solidaridad .....	55
Cooperación .....	56
Disciplina .....	57
Respeto .....	58
Inclusión social.....	59
<b>Capítulo III.....</b>	<b>60</b>
<b>Marco metodológico .....</b>	<b>60</b>
Paradigma de la investigación .....	60
Naturalista .....	60
Enfoque de la investigación .....	61
Investigación cualitativa.....	61
Tipo de investigación.....	62
Investigación acción.....	62
Categorías de análisis.....	63
Instrumentos.....	66
Fases de la investigación.....	69
Definición de la población.....	72
Participantes .....	72
Proceso de validación de instrumentos .....	73
Consideraciones éticas .....	73
Descripción del análisis .....	74
Diagrama de Gantt .....	76
<b>Capítulo IV .....</b>	<b>81</b>
<b>Análisis de datos.....</b>	<b>81</b>
Interpretación y análisis de resultados .....	81
Presentación, análisis e interpretación de resultados .....	81
Objetivo n.º 1 .....	82
Categoría: Gestión educativa .....	82
Categoría: Liderazgo .....	85

Objetivo n.º 2 .....	88
Categoría: Modelos de gestión educativa.....	89
Objetivo n.º 3 .....	93
Líneas de acción para la propuesta.....	93
<b>Capítulo V .....</b>	<b>94</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>94</b>
Analizar la gestión educativa .....	94
Identificar el modelo de gestión educativa. ....	95
Elaborar un modelo de gestión educativa . ....	97
Conclusiones del proceso de validación. ....	98
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>99</b>
Analizar la gestión educativa .....	99
Identificar el modelo de gestión educativa . ....	100
<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>101</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>117</b>
Anexo A.....	117
Consentimiento informado.....	117
Anexo B .....	121
Entrevista .....	121
Anexo C. ....	124
Cuestionario .....	124
Anexo D.....	127
Observación no participante .....	127
Anexo E .....	129
Guía de análisis Documental .....	129
Anexo F.....	132
Guía de entrevista para validación de proyecto .....	132
Anexo G.....	135
<b>Proyecto.....</b>	<b>136</b>
Descripción .....	137
Justificación .....	139
Objetivos.....	141
Objetivo general.....	141
Objetivos específicos.....	141
Procesos de dirección del proyecto.....	141



Revisión de gestión de la integración.....	141
Gestión de alcance.....	144
Gestión del tiempo. ....	144
Gestión de los costos.....	146
Gestión de calidad.....	150
Gestión de recursos humanos.....	151
Gestión de las comunicaciones. ....	152
Gestión de los riesgos.....	153
Gestión de las adquisiciones.....	154
Gestión de los interesados.....	154
Validación del proyecto.....	155
Resultados de la validación.....	163
Ajustes realizados con la validación.....	165
Validación de ejes.....	165
Validación de creatividad e innovación.....	165
Validación de emprendimiento.....	166
Validación ética.....	167
Validación en legislación.....	168
<b>Proyecto.....</b>	<b>180</b>
<b>Propuesta curricular.....</b>	<b>192</b>
Justificación.....	192
Objetivos.....	193
Objetivo general.....	193
Objetivos específicos.....	193
Fundamentación teórica de la propuesta curricular.....	193
Fundamentación del currículo.....	196
Psicológica.....	197
Sociológica.....	197
Filosófica.....	197
Antropológica.....	198
Concepto de currículo.....	198
Enfoque Curricular.....	199
Elementos del currículo.....	201
Papel del estudiantado.....	201
Papel del docente.....	202

Contenidos .....	204
Metodología .....	204
Contexto .....	204
Recursos .....	205
Evaluación.....	205
Nivel de concreción .....	205
Perfiles de la población.....	206
Estructura de la propuesta.....	208
Taller: El líder Ideal .....	208
Taller: Negociadores .....	209
Taller: Libro de valores .....	210
Taller: Estudiantes asistentes .....	212
Taller: Compartir creativo.....	213
Taller: Estilos de liderazgo.....	214
Instrumento de evaluación .....	215
<b>Plan de comunicación.....</b>	<b>216</b>
Introducción .....	216
Objetivos .....	217
Objetivo general .....	217
Objetivos específicos.....	218
Público meta.....	218
Mensaje .....	220
Costo y presupuesto .....	224
Cronograma.....	225
Evaluación.....	226

## Índice de tablas

Tabla 1.	
<i>Valores y objetivos del Sinem</i> .....	32
Tabla 2	
<i>Matriz de categorías</i> .....	65
Tabla 3	
<i>Diagrama de Gantt</i> .....	76
Tabla 4	
<i>Cronograma de los talleres del proyecto</i> .....	145
Tabla 5	
<i>Costos del proyecto</i> .....	147
Tabla 6	
<i>Fases del proyecto</i> .....	169
Tabla 7	
<i>Definición conceptual de términos de la propuesta</i> .....	194
Tabla 8	
<i>Enfoque y definición conceptual de los valores del Sinem</i> .....	194
Tabla	
<i>Perfiles de la población</i> .....	206
Tabla 10	
<i>Taller: El líder ideal</i> .....	208
Tabla 11	
<i>Taller: Negociadores</i> .....	209
Tabla 12	
<i>Taller: Libro de valores</i> .....	210
Tabla 13	
<i>Taller: Estudiantes asistentes</i> .....	212
Tabla 14	
<i>Taller: Compartir creativo</i> .....	213
Tabla 15	
<i>Taller: Estilos de liderazgo</i> .....	214

Tabla 16	
<i>Público meta del ECOM</i> .....	219
Tabla 17	
<i>Mensaje a comunicar según objetivos</i> .....	221
Tabla 18	
<i>Costo y presupuesto del ECOM</i> .....	224
Tabla 19	
<i>Cronograma del ECOM</i> .....	225

## Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de Problemas realizado para la descripción del problema. ....	5
<i>Figura 2.</i> Esquema del marco teórico. ....	27
<i>Figura 3.</i> Fases de la investigación cualitativa.....	72
<i>Figura 4.</i> Cuadro para las respuestas de la entrevista. ....	75
<i>Figura 5.</i> Cuadro para las respuestas del cuestionario. ....	75
<i>Figura 6:</i> Instrumento de evaluación para los talleres. ....	216

## **Capítulo I**

### **Introducción**

#### **Descripción del problema**

La educación musical en la niñez y la juventud es importante, ya que tiene un aporte significativo en su desarrollo integral como seres humanos debido al fortalecimiento de valores y habilidades que les brinda. El interpretar un instrumento musical o ser partícipe de una orquesta requiere de ciertas características que les permitan a las personas tener avances en el proceso de aprendizaje musical. Algunas de las cualidades más importantes que se pueden destacar son la disciplina y la responsabilidad, las cuales son útiles para un mejor desarrollo en otras áreas como lo académico o social. Con respecto a esto Arguedas (2015) expone que la música:

Favorece el desarrollo de las personas desde los componentes socio afectivos, psicomotores y cognitivos, estimula la expresión de sentimientos, estados de ánimo e inquietudes, permite reforzar la autoimagen y la autoestima, al igual que facilita el crecimiento espiritual mediante la incentivación de la creatividad y la sensibilidad (p. 99).

Lo anterior representa un aporte a la estabilidad emocional de la niñez y juventud, lo cual les permite tener un fortalecimiento en muchas áreas de sus vidas y propicia su desarrollo humano. Para lograr este desarrollo son importantes los esfuerzos llevados a cabo por los gestores de las instituciones educativas artísticas.

En Costa Rica, la organización encargada de brindar espacios y oportunidades para que la población joven participe en entornos artísticos y culturales es el Ministerio de Cultura y Juventud. Este ministerio tiene como misión preservar y promover la participación de los diferentes actores sociales en los procesos artísticos y culturales del país mediante los distintos centros artísticos adjuntos. Una de estas instituciones es el Sinem, el cual brinda educación musical y participación orquestal a la niñez y

juventud de diferentes comunidades del país, la cual tiene sedes a lo largo de todo el territorio nacional.

El Sinem de Acosta con el desarrollo de sus actividades busca promover los valores de equidad, solidaridad, cooperación, disciplina, respeto, inclusión social y desarrollo humano, lo cual es un aporte valioso para las comunidades y su convivencia. Para crear esos espacios se debe hacer con una administración adecuada y gestión educativa que permita buscar las mejores estrategias para su promoción, contando con el esfuerzo de todos los actores involucrados en el proceso enseñanza-aprendizaje como administrativo, personal docente y personas estudiantes.

Chacón (2016) expone que para que los procesos de enseñanza musical tengan éxito dependen de una adecuada gestión educativa, ya que así los procesos de planificación y evaluación permiten una constante mejora de la calidad de la enseñanza que se brinda. Por lo tanto, para que se propicie un desarrollo integral del estudiantado por medio de la música se necesita una educación de calidad, para dotarlo de herramientas y que puedan enfrentar las demandas y necesidades de una sociedad cambiante, por lo que la responsabilidad recae en la gestión educativa.

A pesar de que el Sinem de Acosta cuenta con un marco filosófico establecido que expone claramente cuál es su misión, visión, objetivos y los valores por promover, no escapa a enfrentar dificultades para lograr sus metas. Arguedas (2014) en su investigación sobre *Los programas especiales del Sinem y las necesidades e intereses de sus estudiantes* encontró que las escuelas de música del Sinem tienen algunas prácticas que afectan la creación de un ambiente donde se propicie un desarrollo integral del estudiantado. Esto aclara que dentro de la gestión educativa existen factores que deben atenderse, que generan conflictos, los cuales deben resolverse para el mejoramiento de los procesos.

En entrevistas informales se logra percibir que en las escuelas del Sinem que afectan a la sede de Acosta a pesar de su gran labor educativa no cuentan con modelos pedagógicos definidos, lo cual hace que las necesidades educativas de su población no se contemplen en el momento de planificar las clases. Guerrero (2017) expone que

tener modelos pedagógicos establecidos: “Permiten contextualizar los mejores procesos, técnicas e instrumentos con el fin de potenciar las características del centro educativo, en pos [sic] de alcanzar mejores resultados” (p. 63). Para un pleno desarrollo integral del estudiantado el Sinem debe contar con modelos que se enfoquen en el desarrollo humano y brinden la atención a las necesidades educativas de la población que atiende por medio del desarrollo de la educación musical y orquestal.

La falta de un modelo pedagógico definido tiende a hacer que las clases de instrumento sean por imitación, por lo que la creatividad y la espontaneidad del estudiante se ven limitadas. A pesar de que la enseñanza de la música a lo largo de muchos años se ha dado por imitación, Navarro (2017) expresa que, en la actualidad, con respecto a este tipo de enseñanza, la persona docente debe realizar diagnósticos previos del estudiantado que le permitan conocer sus cualidades para la implementación de estrategias efectivas.

Con respecto a las personas docentes que laboran para el Sinem, un porcentaje considerado de estos solo son profesionales formados en el área artística, pero no especializados en el área educativa, lo cual lleva a que se presenten limitaciones en el trabajo en cuanto a las necesidades que presenta la población estudiantil, ya que al no conocer del área educativa no se puede brindar una atención. El no especializarse en educación también impacta el desarrollo de planeamientos didácticos, pues varias personas docentes no los realizan, lo que da paso a la improvisación en clases y genera, en ocasiones, que no se abarquen todos los contenidos necesarios para el desarrollo instrumental.

Además, esto dificulta la práctica pedagógica, ya que en entrevistas informales el cuerpo docente afirma aplicar un modelo evaluativo constructivista, pero en la práctica se evidencia un modelo evaluativo conductista, lo cual no permite la priorización de habilidades musicales y corta el paso para una atención más inclusiva. El no tener planteamientos no permite conocer los aspectos que se deben desarrollar en la clase como los valores que el Sinem en su marco filosófico plantea promover.



Anudado a lo anterior, el Sinem de Acosta cuenta con marcos normativos para la promoción de los valores, pero las limitantes de tiempo y la poca preparación del cuerpo docente en la parte educativa perjudica el espacio de convivencia del estudiantado. Por este motivo, inconscientemente, se puede obviar el respeto por los derechos de la niñez.

A pesar de que el Sinem de Acosta es una de las escuelas de música ejemplares del programa, todavía presenta dificultades que deben atenderse para que su atención sea mejor, por lo que la gestión debe reforzarse para que propicie el desarrollo humano y el liderazgo en el estudiantado que atiende. Cabe mencionar que el Sinem de Acosta es una de las escuelas que cuenta con edificio propio e instrumentos de calidad para el estudiantado, por lo que con estrategias y planificaciones de calidad se puede sacar más provecho de estos recursos, para cumplir con su misión y visión y que sea una entidad de cambio social.

Los aspectos mencionados afectan directamente al estudiantado, al personal administrativo y al cuerpo docente, ya que son factores que incumben a todos los actores sociales de la escuela del Sinem de Acosta, pero los más afectados son las personas estudiantes, pues son quienes deben recibir una excelente calidad educativa y gozar de un ambiente óptimo de aprendizaje para la vida, que les permitan un desarrollo integral. Es importante destacar que la improvisación no permite que sus necesidades sean previstas, por lo tanto, las estrategias que se implementan no siempre son las mejores para los procesos de enseñanza.

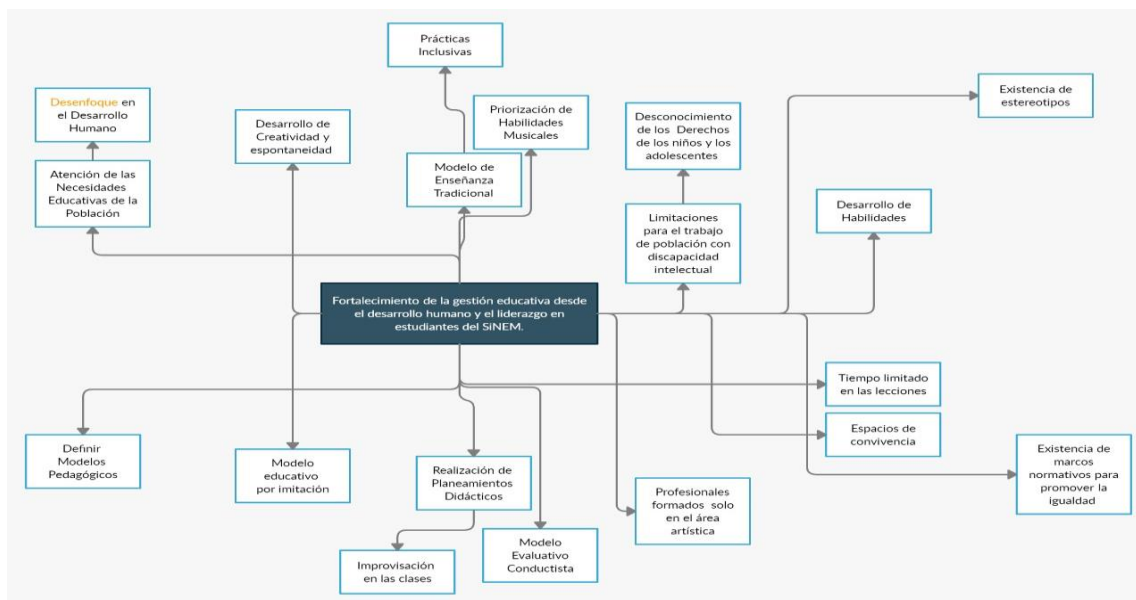


Figura 1. Árbol de problemas realizado para la descripción del problema

## Pregunta de investigación

¿Cómo desarrollar el liderazgo y fortalecer los valores institucionales en estudiantes del Sinem de Acosta desde la gestión educativa?

## Antecedentes

Seguidamente, se presenta la información más relevante de cada una de las investigaciones nacionales e internacionales que se relacionan con el proyecto. Estas investigaciones tienen una estrecha relación con el tema que se pretende abordar: “Gestión educativa del Sinem de Acosta: una propuesta para el desarrollo del liderazgo y fortalecimiento de los valores institucionales”.

### Internacionales

En el año 2009 Cejas escribió un artículo sobre *Gestión educativa*, el cual define detalladamente el concepto de la gestión educativa, lo que se busca por medio de ella, así como los principios y funciones de cada individuo. El objetivo es que se comprenda la importancia de la relación que existe entre los individuos pertenecientes a la entidad y a partir de ahí lograr los objetivos de esta. La conclusión es que una verdadera educación no se logrará si no se conjugan los factores familia-centro

educativo. En los centros educativos costarricenses es posible notar que muchas veces los directores no cuentan con el tiempo suficiente para involucrarse en los procesos pedagógicos, por lo que son más administradores que líderes o gestores.

Jurado *et al.* (2011) en su investigación de *La gestión educativa y su relación con la pedagogía en la cultura institucional* realizaron un estudio para analizar la relación que guarda la pedagogía con la gestión educativa para promover una cultura institucional más competente que propicie rasgos como el trabajo en equipo, la socialización y la toma de decisiones. La metodología que se utilizó fue la de investigación de corte cualitativo descriptivo.

Su objetivo era comprender la relación de la gestión educativa y la pedagogía a partir de la opinión del cuerpo docente y personal administrativo. Esto lo llevaron a cabo por medio de encuestas. Entre los principales hallazgos del estudio se encuentra que para que las estrategias y procesos realizados por la parte administrativa sean eficaces y de calidad se deben abordar la gestión educativa y la pedagogía desde campos de diferentes disciplinas para entender el contexto social y así brindar una mejor atención a las necesidades presentadas por todos los actores sociales involucrados.

En el 2015, Álvarez, en su tesis *La educación musical como herramienta de desarrollo de habilidades sociales y emocionales en el aula* analiza la influencia del docente musical en las habilidades emocionales y sociales del estudiantado, por medio de la música como herramienta estimuladora del desarrollo integral. La autora desarrolló estudios de casos para comprender la realidad. El objetivo del estudio consistió en observar y analizar los elementos desarrollados en la educación musical, como potenciadores de las áreas socioafectivas del estudiantado. Como hallazgo principal se tiene que la contextualización es el elemento más importante para la potenciación cognitiva y socioafectiva del estudiantado en las clases musicales.

Los autores Torche *et al.* (2015) llevaron a cabo un estudio de la *Educación de calidad* para conocer la opinión y comprender el término por parte del cuerpo docente y personal administrativo, ya que partieron de que la calidad de la educación es un

concepto amplio. Se utilizó la metodología cualitativa para construir el concepto de educación de calidad.

Los autores realizaron grupos focales y entrevistas en profundidad para conocer la visión y discursos de las personas participantes. El objetivo de este estudio fue construir una definición con bases teóricas de lo que es educación de calidad. El principal resultado fue que el concepto de educación de calidad es amplio y complejo entre el personal docente y administrativo y se encontraron las dificultades que presentaron las personas participantes para establecer los elementos que están incluidos en una educación de calidad.

Los autores Guerrero y Cárdenas (2017) realizaron una investigación titulada *Evaluación del potencial emprendedor en escolares. Una investigación longitudinal*, en la cual se describe el efecto en el potencial emprendedor de un proyecto compuesto por programas específicos. Los programas tienen como objetivo que los escolares aprendan a crear y gestionar sus empresas cooperativas, a presentarlas al público y a vender los artículos elaborados, tratando de aproximar la empresa al aula.

Cuantitativamente, se definieron cinco subescalas referentes a las dimensiones del potencial emprendedor, junto con la puntuación total del constructo (creatividad, control personal, orientación al logro, resolución de problemas y liderazgo). Cualitativamente, se desarrollaron entrevistas iniciales y finales al profesorado con respecto a los programas. Como resultado del estudio se obtuvo que el emprendimiento del estudiantado ha tenido bajos niveles debido a la falta de formación del cuerpo docente en esta área, además de la incorrecta planificación de los programas donde se carece de una correcta evaluación educativa.

Ese mismo año, Restrepo y Burbano realizaron una investigación denominada *El liderazgo comunal no institucionalizado: Acciones y pensamientos para reinventar la emancipación social*, la cual presenta los resultados de la investigación característica del liderazgo comunal y de las prácticas ciudadanas de un grupo de líderes de la comuna 18 de Cali, Colombia. El objetivo era descubrir cómo ellas

inciden en la transformación de sus realidades comunitarias, individuales y compartidas.

El método fue la investigación acción participativa y las técnicas consistieron en la entrevista en profundidad y el análisis de frases textuales puestas en un juego de frases compuesto de tetralemas. Se indicaron distintas formas de pensar, actuar y organizarse, participando con la comunidad en la construcción de propuestas de desarrollo. Se concluyó que es necesario construir la emancipación a partir de una nueva relación entre el respeto de la igualdad y el principio del reconocimiento de la diferencia. Un buen liderazgo debe ser democrático, inclusivo y debe priorizar en todo momento la calidad humana.

De igual forma, en el año 2017, Jaramillo escribió el artículo *Análisis de liderazgo transformacional y su importancia en tiempos de crisis*, el cual trata sobre la necesidad de aplicar nuevos estilos de liderazgo en las empresas, el objetivo del artículo es promover la investigación y el liderazgo transformacional. Se utilizó la recopilación informativa por medio de diversas fuentes bibliográficas, se hicieron análisis y comparaciones para determinar de qué manera se puede aplicar el liderazgo transformacional en situaciones de crisis.

A partir de lo anterior se concluyó que el liderazgo transformacional es aplicable en los momentos de crisis, ya que este se ajusta a las necesidades que se presenten. Es importante tener en cuenta que las instituciones educativas son empresas; en la administración o en la gestión educativa se puede aplicar el estilo de liderazgo transformacional. Cuando un sistema no funciona es mejor acudir a un replanteamiento con bases firmes.

Gonzales y Magaña (2018) en su estudio de la *Modernización en la gestión educativa: características de los líderes en las instituciones de educación superior*, se llevó a cabo la identificación de los estilos de liderazgo que requieren las instituciones educativas para reforzar su gestión educativa para un mejor desempeño. El método que se utiliza en el estudio es bibliográfico donde se analizaron las distintas teorías de

liderazgo. Para lograr esto realizaron entrevistas en diferentes instituciones de educación superior en México.

El objetivo general del estudio es la identificación de los rasgos que definen y caracterizan a un líder actual, así como analizar las diferentes teorías que hay sobre el liderazgo para categorizar a cada institución según sus características, utilizando criterios analizados de diversos referentes teóricos. Los resultados del estudio evidenciaron que las instituciones, de acuerdo con su contexto, necesitan a un tipo de líder contextualizado a su realidad, ya que las situaciones que maneja cada institución son distintas entre sí. Esto ayuda a entender que un estilo o modelo de liderazgo no es el indicado para todas las instituciones, pues se deben favorecer procesos internos y externos de las diversas universidades, por lo tanto, el líder debe adaptarse.

Martínez e Ibarrola (2018) en su estudio *Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa* exponen la relación que existe entre la gestión educativa y los procesos de liderazgo para propiciar una calidad educativa. Para esto, las autoras realizaron una revisión bibliográfica en la que revisaron los textos más representativos sobre liderazgo y educación. El objetivo se enfoca en destacar la importancia del liderazgo del cuerpo docente como elemento esencial para la gestión educativa. Los resultados que se encontraron exponen que las personas docentes, para alcanzar la calidad educativa, deben tomar un rol de liderazgo enfocado en la pedagogía que les permita desde la gestión educativa propiciar cambios educativos que impacten en el desarrollo integral del estudiantado.

Aguilar (2018) llevó a cabo un estudio del movimiento del potencial humano y de algunas teorías sobre la creatividad como marco referencial para saber si la creatividad y el desarrollo humano guardan alguna relación. Como método para el estudio se utilizó la metodología de enfoque cualitativo, el cual observa los problemas de investigación social y humana, de una forma global. El objetivo principal fue analizar la relación que tiene la creatividad y el desarrollo humano del sujeto individual y social.

Como resultado del estudio la autora encontró que la creatividad tiene varios aspectos, los cuales son la creatividad como cualidad del ser en proceso de autorregulación, la creatividad genial artística y la creatividad artística dirigida. Estos aspectos guardan relación con el desarrollo humano debido a que los procesos creativos y los procesos humanos comparten un campo común, ya que para hacerse deben transitar por las mismas fases y el desarrollo humano necesita de la creatividad para lograr sus fines.

En el 2018, Riera *et al.* escribieron el artículo *Liderazgo ético de comunidades educativas en contextos de incertidumbre* en el cual se afirma que, en el momento de definir el liderazgo educativo, se debe tener en cuenta algunos factores más. Por ejemplo, los cambios sociales y axiológicos; el papel del liderazgo depende de las expectativas culturales de cada sociedad. El objetivo del estudio era hacer una revisión de la ética del liderazgo educativo. El método consistió en una revisión bibliográfica. Además, se llegó a la conclusión de que la ética es fundamental para el desarrollo de un liderazgo más sólido en contextos de incertidumbre.

En este tipo de ambientes se necesitan líderes sensatos, con la capacidad de adaptarse a circunstancias diferentes, de crear vínculos y redes de ayuda mutua, que tengan como foco principal el desarrollo integral de la persona que se educa. Si se tiene a cargo una institución educativa es importante centrarse en las personas, en su realidad social, en su bienestar y en generar un ambiente apropiado para el desarrollo de los objetivos.

Ese mismo año González y Valls escribieron un artículo titulado *Los proyectos de trabajo en el área de música: Una metodología de enseñanza-aprendizaje para afrontar los retos de la sociedad del siglo XXI*, el cual se desarrolló con una metodología cualitativa. El objetivo era analizar la adecuación e idoneidad de la metodología de los proyectos de trabajo (PT) en el área de música y definir y concretar las características de la metodología de enseñanza-aprendizaje de los PT en esta área.

La investigación se desarrolló en dos etapas. En ambas etapas se realizaron múltiples entrevistas en diferentes puntos del proyecto; las preguntas se organizaron

en las siguientes temáticas: impresiones, opiniones, concepciones, ideas y dudas sobre cada una de las fases por las que pasan los proyectos. Se concluyó que mediante los PT las personas discentes aprenden no solo a adquirir conocimientos musicales, sino también competencias y habilidades. Los PT son una herramienta de gran utilidad para el desarrollo del liderazgo de las personas estudiantes.

Silva *et al.* escribieron en el 2018 el artículo *Implicaciones de la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo*. Este artículo es un estado del arte que comprueba que las personas que lideran grupos, según su actitud y control emocional, pueden lograr el éxito o el fracaso. El objetivo es entender que los líderes con un alto grado de inteligencia emocional son más capaces de manejar las emociones de las personas colaboradoras para facilitar el cumplimiento de los objetivos establecidos. La conclusión es que las personas con una elevada inteligencia emocional son más propensas a tener comportamientos transformacionales.

En el 2018, Arango escribió el artículo *Pacto con la rima: Un acercamiento a las subjetividades políticas de jóvenes líderes raperos que participan en procesos organizativos locales vinculados al hip-hop en Bogotá*. El artículo expone cómo se asume el liderazgo de un proceso de organización comunitaria con sectores populares, lo que implica para un joven la articulación de sus expresiones artísticas y la puesta en marcha de estrategias no previstas que deben articularse a los problemas e intereses del contexto en donde los líderes desarrollan su trabajo.

La ruta metodológica construida se estructuró en dos niveles: El primero, orientado a conocer las experiencias particulares de las organizaciones que participaron en este proceso; el segundo para comprender cómo estos actores sociales se relacionan con el espacio público. Se hicieron ocho entrevistas individuales a jóvenes líderes que dinamizan estos procesos de entidad local y se expusieron casos de líderes artísticos que realizaron proyectos de acción social en la ciudad. Se concluyó con la idea de que los talleres artísticos dan resultados positivos ante las diversas problemáticas de la comunidad.



El tema que se planteó en este artículo puede relacionarse con la gestión educativa. Por ejemplo, se pueden organizar espacios donde las personas estudiantes, por medio de diversas expresiones artísticas, puedan transmitir sus emociones, sus inquietudes y también su pensamiento crítico hacia lo que consideren necesario.

Ese mismo año Redondo y Elboj escribieron el artículo *Liderazgo y creación social: Una aproximación a las principales aportaciones* en el que se lleva a cabo una revisión de literatura científica sobre liderazgo en empresas, política y movimientos sociales y organizaciones escolares. Se incluye el concepto de creación social y algunos de los elementos comunes con el liderazgo. Este estudio se llevó a cabo con una revisión de recursos electrónicos en Ciencias Sociales de diversas áreas. El objetivo es que los avances en liderazgo y creación social puedan reflejar y dar visibilidad a la diversidad de agentes que los configuran, desde un profesional que lidera la inclusión cultural en una organización.

Es importante destacar que existen diversos tipos de liderazgo en los contextos, según este artículo, el liderazgo del alumnado, el liderazgo de las personas docentes, el liderazgo de los directores y el liderazgo de los diversos grupos de la comunidad. En conclusión, es necesario hacer un análisis sobre los tipos de liderazgo para lograr los objetivos de la entidad, desde la acción y la cooperación.

Ese mismo año, Murillo (2019) llevó a cabo un estudio para el fortalecimiento del liderazgo para la gestión educativa de los proyectos de acción social. La metodología se desarrolló con el enfoque cualitativo e investigación acción. Su objetivo era el desarrollo de habilidades de liderazgo en población adulta. El estudio constó de cuatro fases, las cuales eran la preparatoria, el trabajo de campo, la fase analítica y, por último, la fase informática.

Entre los principales hallazgos está que el personal administrativo necesita reforzar las habilidades de liderazgo para mejorar su desempeño en las funciones que les corresponden realizar. Además, que se deben fortalecer ámbitos como la comunicación, el trabajo en equipo y la toma de decisiones para la mejora de la gestión educativa para optimizar los procesos dentro de la institución.

Gil y Sánchez (2019) en el artículo *Desarrollo humano y pedagogía crítica* realizan un estudio para proponer modelos pedagógicos críticos que promuevan el desarrollo humano para contribuir con el desarrollo integral de las personas y disminuir factores sociales como la violencia. El enfoque metodológico que se utilizó fue la visión cualitativa, para lo cual realizaron un análisis en organizaciones en la ciudad de Cali.

El objetivo del estudio pretende aportar elementos teóricos y éticos para el fortalecimiento de las instituciones gubernamentales. El hallazgo principal de esta investigación es que la pedagogía entre los procesos educativos tiene relevancia, ya que permite crear espacios para el fortalecimiento de las comunidades a partir de la democracia y pluralidad de pensamientos, lo cual hace que las personas recreen escenarios para la resolución de conflictos de una forma real.

En el estudio de *La autorregulación emocional de las juventudes a través de la música*, Fernández (2019) llevó a cabo un análisis para conocer la función de la música en la vida de las personas jóvenes en los aspectos del gusto por la música, géneros musicales, las emociones causadas y la razón principal de la función de la música en la vida de las personas. Para su desarrollo se llevaron a cabo grupos focales de jóvenes.

El objetivo del estudio fue conocer las emociones que se generan en la juventud al escuchar los diferentes tipos de géneros musicales. Entre las conclusiones más importantes se encontró que la música tiene influencia en el área emocional de la juventud y en varios casos es una terapia para el equilibrio y armonización en esta área. Es importante destacar que la música también es un elemento que tiene sus influencias positivas en el desarrollo cognitivo educacional del estudiantado, ya que esta ayuda a pensar y tener lapsos de concentración más prolongados.

Otra autora de apellido Fernández (2019) en el artículo *La educación fuente de desarrollo humano* llevó a cabo una reflexión investigativa sobre el papel de la educación con respecto al desarrollo humano y cómo la educación, como disciplina, tiene un impacto en el desarrollo de las personas para la adaptación de la vida en

convivencia y su forma de vivir. El objetivo del estudio se enfoca en cómo la educación y sus procesos influyen en las personas para un desarrollo integral para la vida en sociedad.

Para el desarrollo del estudio se llevó a cabo la revisión bibliográfica de los diferentes postulados. El principal hallazgo es que la educación se convierte en un agente de cambio para las personas cuando sus enfoques brindan espacios de sensibilización hacia la realidad y se brindan espacios de sociabilización.

Asimismo, la autora Casas (2019) en su estudio del *Liderazgo pedagógico, nuevas perspectivas para el desempeño docente* llevó a cabo una investigación para conocer la relación que tiene el liderazgo pedagógico y la relación que guarda con el desempeño de las personas docentes, ya que, según la autora, existe. Las técnicas que utilizó para recolectar la información fueron el cuestionario y la encuesta aplicadas a una muestra que se seleccionó previamente, desarrollado con el enfoque cuantitativo con el uso de variables.

El objetivo fue determinar qué enlace tiene el liderazgo pedagógico con el desempeño docente. El hallazgo principal del estudio fue que los directores cuanto más liderazgo pedagógico desarrollen obtendrán un mayor compromiso y desempeño por parte del cuerpo docente. Además, que la responsabilidad de la gestión educativa es tanto del personal docente como administrativo.

En el 2019, Oplatka escribió el artículo *El surgimiento de la gestión educativa como campo de estudio en América Latina*, el cual aboga por la creación de un campo de estudio de la gestión educativa orientado específicamente a los contextos educativos latinoamericanos y critica la adopción ciega de conceptos importados. Para realizarlo se utilizó la metodología revisión bibliográfica. El objetivo es sugerir desafíos para los académicos e investigadores latinoamericanos como la generación de conocimientos aplicados desde y para el sistema educativo latinoamericano y la exploración de nuevas áreas de estudio específicas a los contextos latinoamericanos. El desafío consiste en establecer si hay cabida para un campo de estudio de la gestión educativa característico y propio de América Latina.

En conclusión, se afirma que el conocimiento de la gestión educativa está permeado con las normas de la sociedad a la que se vincula y tiene un claro carácter social. La autonomía de los directores en las escuelas latinoamericanas se ve mermada por las autoridades educativas locales, los distritos educativos o el gobierno federal.

Jiménez escribió, durante el 2019, el artículo *Transformando la educación desde la gestión educativa: Hacia un cambio de mentalidad*, el cual plantea la trascendencia sobre la organización del trabajo en las instituciones de educación superior, proponiendo la generación de nuevas estructuras que reparen las falencias existentes alrededor de la falta de planeación, direccionamiento y gestión, que bloquea sustancialmente a los integrantes de la comunidad educativa. La metodología se basó en la observación de hechos y realidades de los sujetos y su interacción con el contexto pedagógico y organizacional. Además, plantea la construcción de una relación entre profesores, directivos, alumnos y comunidad que participan hacia la calidad de la educación.

En conclusión, es necesario transformar la educación desde la gestión. La falta de transformación educativa estratégica se relaciona con la ausencia de responsabilidad institucional, el conflicto de intereses, la desmotivación de las personas colaboradoras, la rigidez de los procesos, la relación entre el pasado y el futuro, la incapacidad de adaptación a los cambios, la centralización excesiva de las decisiones y la jerarquización organizativa.

Monterroza *et al.* en el 2019 realizaron la investigación *Arte, creatividad y cultura en infantes*, se llevó a cabo con el propósito de incentivar el arte, la creatividad y la cultura en infantes de cuarto grado de básica primaria de la institución educativa Normal Superior de Sincelejo, Colombia. Su desarrollo contó con la participación de diez estudiantes de la Corporación Universitaria del Caribe Cecar, del programa de Licenciatura en Educación Artística.

El estudio se desarrolló con un enfoque cualitativo, en el que se utilizaron diarios de campo y se aplicaron entrevistas semiestructuradas a las personas participantes, de igual forma, se usó la observación no participante. El objetivo fue

evidenciar la creatividad, espontaneidad y liderazgo en los niños en el momento de hacerse partícipes en el proceso.

La conclusión fue que la educación artística aporta el desarrollo de sus capacidades sensitivas, cognitivas, creativas, expresivas y prácticas. Las realidades demandan un trabajo innovador y la puesta en escena de habilidades que promuevan un estilo creativo, como las habilidades comunicacionales, la capacidad de relacionarse en contextos retadores, el desarrollo y evaluación de estrategias innovadoras y creativas de aprendizaje, la capacidad de integrarse en una comunidad y la creatividad para el trabajo en equipo.

En Costa Rica existen muchas personas que tienen interés en estos temas, pero no poseen los conocimientos sobre cómo poner en marcha procesos educativos-artísticos. Hace falta emprendimiento, tratar de no depender siempre del estado para proyectos con estos fines, por ende, el formarse y encontrar otros medios, ya sea en el ámbito local o internacional, es una puerta hacia numerosas oportunidades para que el nivel artístico en la sociedad crezca y muestre resultados óptimos.

Ese mismo año Sanahuja escribió el artículo *Gestión del aula inclusiva a través del proyecto LÓVA: La ópera como vehículo de aprendizaje*, el trabajo pretende analizar las implicaciones que tiene este proyecto en la gestión del aula inclusiva. Los instrumentos utilizados fueron la observación científica, la entrevista y el análisis documental y el análisis de contenido se llevó a cabo mediante la herramienta ATLAS.

LÓVA es un proyecto educativo que se desarrolla en centros escolares con la idea de que una clase pueda transformarse en una compañía para crear su propia ópera. El objetivo es el trabajo en equipo; las personas estudiantes se convierten en protagonistas de su propio aprendizaje, ellas deben escribir el libreto, confeccionar el vestuario o los decorados, hasta su representación. El alumnado adopta un rol activo a lo largo de todo el transcurso del proyecto, incluso en la gestión y la toma de decisiones. Todo está decidido, creado y gestionado por niños.

Las conclusiones fueron el reconocimiento de la diversidad que favorece la diferenciación pedagógica y se ofrece una enseñanza de acuerdo con las necesidades,

intereses y ritmos de aprendizaje, la generación de un clima de aula saludable, trabajando, de manera explícita, emociones y sentimientos, lo cual permite que las personas estudiantes se sientan aceptadas, ayudadas y seguros para afrontar el gran reto del aprendizaje y el desarrollo del sentido de pertenencia. Este tipo de los proyectos favorece el fortalecimiento del liderazgo en las personas estudiantes.

Un año después Rojas *et al.* (2020) realizaron un estudio sobre *El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista* para construir la conceptualización del líder transformacional desde un punto de vista pedagógico humanista. La metodología se fundamentó en el paradigma cualitativo y se utilizó el método fenomenológico-hermenéutico.

El objetivo del estudio fue generar una construcción teórica del liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista donde utilizaron la investigación de campo para después describir e interpretar la realidad. Entre los hallazgos de este estudio se encuentra que el personal administrativo debe asumir un papel de líder para contribuir con el desarrollo del estudiantado en su área de ciudadanía integral, ética y consciente de su realidad para su bienestar.

En el 2020 Rueda llevó a cabo una investigación titulada *Incidencia de la música en la transformación social y la construcción de paz en el territorio rural de Catambuco (Nariño-Colombia)* con el objetivo de comprender los significados construidos a partir de la música como eje de transformación social para la paz en una comunidad del contexto rural en el Departamento de Nariño-Colombia. En cuanto al aspecto social, influyó en las dinámicas afectivas de la comunidad beneficiada en el ámbito personal, familiar y de las relaciones interpersonales.

El estudio se desarrolló con el enfoque de revisión de la bibliografía para generar reflexiones y analizar los datos. Este impacto social se expresó, a la vez, en un cambio cultural para la comunidad. El proyecto vincula a padres de familia, hijos y a toda una comunidad afectada por diversos factores sociales y humanitarios (pobreza, marginalidad social, delincuencia juvenil, drogadicción, entre otros). En conclusión, la perspectiva de los líderes permite entender la entrega y compromiso hacia el

bienestar del otro, hasta el punto de generar emociones que van más allá de lo musical, un sentido de respeto y entendimiento que construye lazos afectivos duraderos entre líderes y la comunidad.

Durante el 2020 García escribió el artículo *Experiencias estéticas de empoderamiento en niños, jóvenes y adultos del Centro de Expresión Cultural de Usme*, el cual utiliza el arte como implementación de herramientas pedagógicas, para el desarrollo cognitivo, auditivo, psicomotor y visual y a partir de ahí se avanza en una indagación por los procesos de empoderamiento mediante la educación no formal, desde ejercicios prácticos que muestren sus percepciones frente al estar en un espacio y compartir con otros. La investigación se enmarcó en el enfoque cualitativo. El objetivo consistió en describir la realidad del contexto a partir de la reflexión, confrontación y producción suscitada en ejercicios individuales y colectivos, lo que permite comprender la particularidad de los sujetos y las colectividades.

### **Nacionales**

Arguedas (2014) llevó a cabo un estudio en algunas instituciones del Sinem. Este estudio lleva por nombre *Los programas especiales del Sinem, su modelo pedagógico y las necesidades e intereses de sus estudiantes*. La investigación consistió en conocer y analizar cuál es el modelo pedagógico que se utiliza en las escuelas del Sinem para el desarrollo de la enseñanza musical en relación con las necesidades e intereses de la población estudiantil a la que atienden.

Para lograr el estudio realizaron observaciones no participantes, cuestionarios con preguntas cerradas y abiertas y entrevistas con preguntas abiertas y cerradas con el enfoque cualitativo. El principal hallazgo del estudio es que las escuelas del Sinem no cuentan con un modelo pedagógico, lo cual no permite la atención adecuada a las necesidades educativas de la población estudiantil que atiende, por lo tanto, se presenta una violación a sus derechos.

Años más tarde García *et al.* (2018) en su estudio sobre la *Gestión curricular en centros educativos costarricenses: un análisis desde la percepción docente y la dirección* realizaron un análisis para encontrar cuáles son los aspectos que se

relacionan con la gestión curricular desde la opinión del cuerpo docente y personal administrativo. Para la recolección de los datos se utilizó la entrevista y el cuestionario aplicado a una muestra que se seleccionó de docentes y personal administrativo.

El objetivo del estudio era la identificación de los aspectos que tienen relevancia para la gestión curricular. Como principales hallazgos los autores concluyeron que para una mejor atención a los problemas de las instituciones se debe tomar en cuenta la opinión de los actores sociales involucrados. El personal docente y administrativo contempló, entre los factores de la gestión curricular, aquellos que guardan relación directa con sus quehaceres laborales relegando otros que tienen mucha importancia para el desarrollo educativo como las juntas de educación y el patronato.

Chacón (2019) en su tesis *Análisis de los resultados de la implementación del programa Sinem* llevó a cabo un estudio para conocer los efectos e impactos que tiene sobre el estudiantado implementar estrategias de mediación pedagógica a través de la enseñanza musical bajo la perspectiva del sistema Sinem. Su objetivo principal fue analizar cuáles resultados se obtienen cuando se implementan los procesos del Sinem en los procesos de mediación en una escuela del MEP.

Para lograr el objetivo se utilizaron las técnicas de recolección de datos, observación y entrevista aplicadas a una muestra de estudiantes, padres y madres de familia y cuerpo docente. Las conclusiones más relevantes del estudio son que el cuerpo docente del Sinem utiliza métodos flexibles con el estudiantado para el desarrollo de la enseñanza musical, lo cual les permite crear vínculos para un mejor desarrollo de la parte cognitiva y emocional.

Los antecedentes tratados tienen una importante relación entre sí y con el presente proyecto. En parte de ellos se expone sobre la importancia de la gestión educativa, desde su concepto y funcionamiento hasta en el impacto que puede provocar en cualquier tipo de organización, principalmente en las educativas. Con el análisis de toda la información que se recopiló se logra comprender que no es lo mismo un gestor que un administrador educativo, aunque ambas funciones pueden estar



estrechamente relacionadas, una excelente gestión acompañada de una administración bien organizada puede garantizar el éxito de cualquier entidad.

En Costa Rica hace falta apoyo del gobierno. Existen programas de acción social, como el Sinem y el Sifais, que trabajan con recursos limitados. Se necesita educar a toda la población y crear espacios donde se tome consciencia sobre el poder del arte en las comunidades de riesgo. Además, existen muchos obstáculos en la administración y es porque en estos tiempos de globalización se ha abandonado la sensibilidad humana.

En muchos de los antecedentes que se utilizan se reitera sobre la importancia del liderazgo, sobre los tipos de liderazgo y lo que este implica en las instituciones educativas. Por ejemplo, el trabajo en equipo, el buen desarrollo social, la cooperación, el acompañamiento y la innovación. Estos factores son de gran relevancia para el presente proyecto, ya que se pretende el fortalecimiento del liderazgo desde la mejora en la gestión, desde una perspectiva ética.

Otra relación de los antecedentes con el presente proyecto es la importancia de las personas colaboradoras de las instituciones y el bienestar del estudiantado. Hay un enfoque marcado en cuanto al desarrollo social, integral, cognitivo y emocional de estos. Temas como la sensibilización, el equilibrio, el desarrollo de la autonomía, la inclusión y el desarrollo de la creatividad desde sus realidades sociales, se reflejan en diversas ocasiones.

En los antecedentes, un tema importante que está ligado estrechamente con el presente proyecto es la transformación social a través del arte, la educación y la cultura; el trabajo social desde la contextualización de cada comunidad, principalmente de aquellas que se encuentran en estado de vulnerabilidad.

## **Justificación**

El presente proyecto trata sobre cómo fortalecer la gestión educativa del Sinem, con sede en Acosta, al trabajar el desarrollo humano desde los valores y el liderazgo de las personas estudiantes. Al mezclar todos los elementos anteriores, la formación

musical, los valores y el liderazgo, se forman personas integrales con una visión más amplia, con una mentalidad más crítica y con un mayor sentido de sensibilidad social. Rueda (2020) afirma:

El acercamiento en torno a la transformación social y humana por medio de la música se vuelve primordial y responde a resolver diversas situaciones y problemáticas del territorio que conlleva a un beneficio que impacte positivamente a su comunidad y que prevalezca en el tiempo para futuras generaciones poblacionales (p. 28).

Según lo anterior, el uso de la música como herramienta de acción social contribuye con la resolución de conflictos o situaciones complejas en las comunidades. En los lugares donde se han ejecutado este tipo de programas se ha percibido la disminución de un porcentaje importante en los índices de delincuencia, drogadicción, prostitución, entre otros. Cuando las niñas, niños y jóvenes tienen a su alcance este tipo de oportunidades artísticas y culturales pueden invertir su tiempo de una manera más sana, pueden ocupar su mente en algo productivo, donde aprenderán no solo a ejecutar un instrumento musical, sino también valores importantes como la solidaridad y la responsabilidad. Además, adquieren un sentido de pertenencia en el programa, lo que contribuye con que se sientan parte de este, a que se sientan aceptados, formando parte de algo y sintiéndose valiosos en sus comunidades.

Es importante saber que el Sinem es un programa de acción social que promueve el desarrollo integral de las niñas, niños y adolescentes de toda Costa Rica a través de la práctica orquestal. El presente proyecto es relevante porque busca el fortalecimiento de la gestión educativa desde el liderazgo y el desarrollo humano en las personas estudiantes, al empoderar y mejorar la autoestima y la motivación, para que sean verdaderos líderes, no solo en la práctica musical, sino también en sus vidas cotidianas, ya que: “Un líder no es solo aquella persona que logra inspirar o mover masas de gente, sino también la efectividad del mismo para cumplir con los objetivos establecidos” (Silva *et al.*, 2018, p. 249).

De acuerdo con lo anterior y asociándolo a la labor de la gestión educativa, se considera que no solo se aferra al discurso y a lo superficial, sino que también requiere acción y para que esa acción sea exitosa, es importante que exista una buena planificación y un acompañamiento de calidad para las personas colaboradoras. Lo más relevante es lograr los objetivos de una manera organizada, donde las labores se distribuyan de acuerdo con las fortalezas de cada persona y haya una excelente comunicación entre todas las partes y un excelente clima laboral. Una organización donde sus líderes se quedan en el discurso y no muestran resultados no es una entidad exitosa.

El tema de esta investigación se selecciona debido a que la gestión educativa es importante en todo desarrollo educativo para la transformación de las estrategias y metodologías, con el fin de alcanzar la calidad, en la cual el Sinem no escapa de requerir una gestión que mejore los procesos de la educación musical y formación integral del estudiantado. López (2014) expone que el:

Objetivo central lograr aprendizajes de calidad, es decir, se relaciona con la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la calidad de los procesos, el ejercicio del liderazgo y las prácticas al interior de la comunidad educativa, en los ámbitos pedagógico, comunitario y administrativo (párr. 3).

Por lo tanto, una gestión educativa eficaz y eficiente dentro del Sinem permite mejorar los procesos educativos musicales para la promoción de sus valores como el desarrollo humano y el liderazgo en el estudiantado.

La música aporta grandes beneficios, es un lenguaje universal mediante el cual se desarrolla el área afectiva, cognitiva, la sensibilidad y la socialización. En la gestión educativa, la inteligencia social es fundamental, ya que para liderar eficientemente se debe tener una influencia positiva sobre las personas que conforman la organización. “La inteligencia social nos permite establecer conexiones, crear vínculos entre gente distinta, y construir puentes entre diferentes comunidades educativas con diferentes enfoques” (Riera *et al.*, 2018, p. 108).

Según lo anterior, un gestor educativo debe tratar con muchas personas, todas con pensamientos y personalidades diferentes. Se necesita versatilidad, elocuencia, tolerancia y, sobre todo, sabiduría para aprovechar al máximo los distintos potenciales de las personas y, de esta manera, lograr resultados de calidad. Cuando un líder no tiene inteligencia social es imposible que logre construir alianzas en los contextos en los que se desenvuelve. Por este motivo, es primordial que el líder o la lideresa desde un puesto de gestión educativa sepa conectar con la gente, con las personas docentes, estudiantes, padres, madres de familia y comunidad en general, para realizar, innovar y ejecutar cambios de gran impacto.

La música es una herramienta transformadora, gracias a ella se han podido rescatar millones de niños y jóvenes, a través de diversos programas musicales de rescate social que se han desarrollado en varios países de América Latina con gran éxito. Este es el caso de *El sistema* en Venezuela, un país que, a pesar de la crisis y los problemas políticos ha mantenido el proyecto, el cual ha significado para muchos niños y jóvenes una gran oportunidad y un camino de esperanza entre el caos.

Baker y Frega (2016) afirman que a lo largo de la historia el sistema ha tenido un impacto relevante en el mundo de la música en el ámbito nacional e internacional en los países que han copiado su método, además que su fundador ha ganado premios importantes en el ámbito internacional hasta el punto de ser propuesto como posible receptor del Premio Nobel de la Paz en el 2012. El sistema de Venezuela tuvo tanto éxito que muchos otros países de Latinoamérica lo tomaron como ejemplo y comenzaron a crear sus propios proyectos musicales de acción social. Un ejemplo es el programa *Neojibá* de Brasil, donde se brinda un espacio a niños y jóvenes en programas orquestales, que luchan día con día por erradicar problemas como la discriminación racial y social.

El Sinem en Costa Rica es un proyecto con el mismo perfil, pero adaptado al contexto. Según Monterroza *et al.* (2019): “El arte depende de la cultura, puesto que la cultura aporta los elementos de inspiración para desarrollarlo, elementos que se identifican con la filosofía, creencias religiosas y entorno de desarrollo de la comunidad” (p. 38). El programa Sinem se ha venido desarrollando en Costa Rica

desde el año 2007 como una herramienta de inclusión para niñas, niños y jóvenes de poblaciones vulnerables; existen sedes del Sinem en diversas zonas del país y cada una cuenta con su propia cultura, la cual se refleja en la enseñanza musical. Por ejemplo, en el Sinem de Liberia y de Nicoya se monta repertorio propio de la provincia, de esta manera, se motiva a las personas estudiantes y a la comunidad desde lo que ya conocen y el aprendizaje se vuelve más cercano y ameno.

Con el desarrollo del presente trabajo final de graduación se espera dar un refuerzo a la gestión educativa del Sinem para mejorar su proceso educativo que permita cumplir de forma eficaz con la promoción de los valores, en especial el desarrollo humano y el liderazgo en el estudiantado. Además, con esto se busca encontrar un estilo de gestión educativa que sea apto para el tipo de institución que es el Sinem.

Este refuerzo implica beneficios para los actores sociales involucrados en los procesos del sistema. Entre los beneficios que obtendrán las personas estudiantes está el hecho de tener un espacio donde el desarrollo humano y el liderazgo pueda tratarse, ya que muchas veces no hay lugar para estos temas dentro del programa. Esto, de igual manera, beneficiará a las personas docentes, porque las personas estudiantes al estar empapadas de estos temas pueden aplicar lo aprendido en sus quehaceres musicales, lo que contribuirá con elevar el nivel no solo musical, sino también personal.

En cuanto a los padres de familia, se ven beneficiados al obtener la información necesaria sobre la importancia de la enseñanza de la música, son más conscientes del tema y pueden adquirir un mayor compromiso con sus hijas e hijos al respecto. El área administrativa, de igual manera, se beneficia, pues todo lo que se plantea se pretende realizar a partir del fortalecimiento de la gestión educativa. Lo anterior genera un proyecto que busque desarrollar el liderazgo y los valores en el estudiantado del Sinem, acompañando a la visión y misión de la entidad como una herramienta que apoya a los objetivos del programa.

Se considera fundamental hacer un análisis sobre el desarrollo humano dentro de este programa, ya que este es uno de los valores con los que se identifica. Además

de que este abarca muchos aspectos de la vida integral de las personas estudiantes, por ejemplo, el liderazgo, que es un tema que se desarrolla en el presente TFG. Es importante destacar que entre los otros valores con los que se identifica el Sinem se encuentran la equidad, la solidaridad, la cooperación, la disciplina, el respeto y la inclusión social.

Una excelente formación musical puede potenciar el surgimiento de semilleros de grandes músicos, dignos de realizar brillantes carreras. Sin embargo, no es posible olvidar que al igual que la formación musical, la formación humana es esencial; el equilibrio emocional, mental, la autoestima, la seguridad, la capacidad de relacionarse con los demás, el mantener la motivación y el deseo de superarse como personas de bien para sus comunidades.

La música no solo tiene un valor artístico y cultural importante en el mundo, sino que también es un medio de integración social, donde las personas comparten los mismos objetivos y trabajan arduamente, de manera conjunta, para alcanzarlos. La propuesta de la investigación es beneficiar al estudiantado del Sinem, para que su liderazgo se fortalezca a través de la gestión educativa. Se pretende aportar una herramienta que sea aplicable al Sinem de Acosta y, si es posible, que en el futuro sea de utilidad a las demás sedes del país.

Es relevante que los líderes y dirigentes de las distintas sedes del Sinem tengan al menos un poco de conocimiento en el tema de gestión educativa. Según Oplatka (2019): “El rol de los investigadores en gestión educativa de Latinoamérica consiste, entre otros, en brindarles a los líderes escolares de la región estrategias prácticas para realizar estas y otras funciones relacionadas en forma efectiva y profunda” (p. 206).

En conversaciones personales con el encargado de la institución se rescató que entre las deficiencias del programa es posible detectar que existe una carencia de acciones que fomenten el desarrollo del liderazgo. Cada estudiante recibe sus clases de música, las cuales la mayoría de las veces se imparten de manera improvisada (sin planificaciones formales) y de una forma poco dinámica, se enseña mediante la imitación. Si no se propone un cambio, el programa peligrará, al convertirse en un

espacio monótono, donde se desperdician recursos que pueden ser bien encausados y aprovechados por las personas estudiantes.

### **Objetivo general y específicos**

#### **Objetivo general**

El objetivo general de la investigación es el siguiente:

- Desarrollar el liderazgo para el fortalecimiento de los valores institucionales en estudiantes del Sinem de Acosta desde la gestión educativa.

#### ***Objetivos específicos***

Como objetivos específicos se plantean los siguientes:

1. Analizar la gestión educativa que se lleva a cabo en el Sinem de Acosta para el desarrollo del liderazgo y fortalecimiento de los valores institucionales en estudiantes.
2. Identificar el modelo de gestión educativa requerido en el Sinem de Acosta para el desarrollo del liderazgo y fortalecimiento de los valores institucionales en estudiantes.
3. Elaborar un modelo de gestión educativa para el desarrollo del liderazgo y fortalecimiento de los valores institucionales en estudiantes del Sinem de Acosta.

## Capítulo II

### Marco teórico

A continuación, se presenta el esquema, el cual contiene la forma en la que se plantea el marco teórico de la investigación. El tema por trabajar abarca tres grandes áreas, las cuales son la gestión educativa, el liderazgo y los valores que busca promover y se basa el Sinem en su marco filosófico. Estos tres grandes elementos guardan relación en común y es que en los procesos educativos se desarrollan de manera integral.

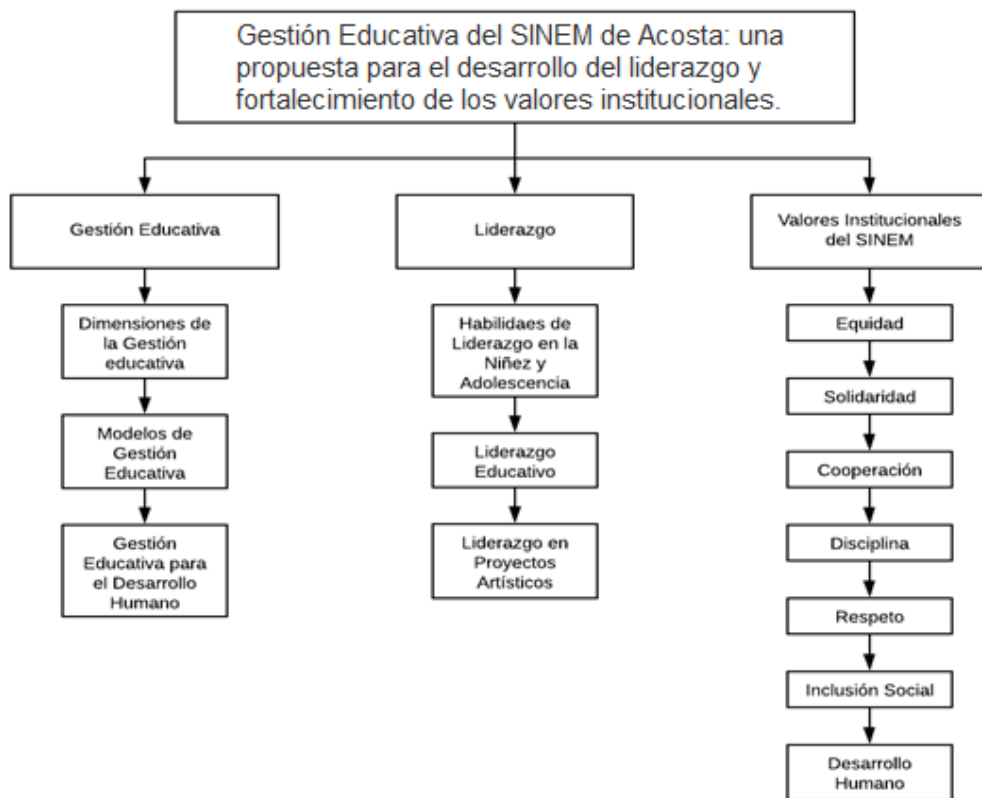


Figura 2. Esquema del marco teórico

El primer concepto seleccionado para el sustento del estudio es la gestión educativa. Este concepto es pilar entre los procesos educativos, ya que para que se puedan ejecutar planes o acciones que sean acertadas, donde se dé un buen manejo de



todos los recursos, tanto humanos como materiales, es importante conocer sus características y modelos para que así los actores inmersos en el proceso educativo puedan trabajar con las nuevas realidades educativas, de una forma eficiente (Gorozabel *et al.*, 2020).

Para conocer en profundidad las características y elementos que forman parte de la gestión educativa se propone desarrollar sus dimensiones. Esto con el fin de conocer los pilares que sustentan su concepto, para conocer su procedimiento a nivel específico desde lo organizacional, pedagógico, económico y comunal en relación con los modelos de gestión.

Por último, dentro del área de la gestión educativa se plantea su relación con el desarrollo humano. Esto se aborda debido a que: “La función esencial de la educación es conferir a todos los seres humanos la libertad de pensamiento, de juicio y de responsabilidad personal, contribuyendo al desarrollo global de cada” (Ramírez *et al.*, 2017, p. 378). Lo anterior permite que las personas tengan los requerimientos básicos en el ámbito social para sus necesidades.

Posteriormente, se desarrolla el tema de liderazgo, el cual es importante en el quehacer educativo. Un liderazgo bien ejecutado permite orientar y guiar cada uno de los procesos que se lleven a cabo en la organización. El liderazgo se refleja y se desarrolla en el estudiantado, en la administración, en la gestión, en el personal docente y también en la comunidad. Un liderazgo eficiente desde la gestión permite el desarrollo exitoso de cada proyecto, promueve un buen clima institucional, el trabajo en equipo, la cooperación, la solidaridad y el reconocimiento de las habilidades y fortalezas de cada individuo. Con base en lo anterior Morales *et al.* (2018) afirman que: “El liderazgo es una función importante de la gestión que ayuda a maximizar la eficiencia y alcanzar los objetivos de la organización” (p. 111).

Por otro lado, se trata el tema de los valores, el cual es importante para la formación del estudiantado. Sánchez (2021) expone la siguiente cita de Martínez (1998):

Los valores juegan un papel central en el dinamismo de la personalidad como metas de autorrealización personal, como ideales que regulan los comportamientos individuales o colectivos, como marcos de conocimiento desde los que nos percibimos a nosotros mismos y a los demás, o como análisis de las situaciones en las que vivimos para decirnos por un tipo de acción o por otro (p. 115).

Con base en lo anterior es posible afirmar que este tema se relaciona estrechamente a las acciones del ser humano. El programa del Sinem contempla una serie de valores en su marco filosófico, ya que se trata de un programa de acción social que pretende rescatar a niñas, niños y jóvenes de ambientes vulnerables. Una educación basada en valores permite al estudiantado tener un mejor desenvolvimiento personal, académico y social, a través del conocimiento, la reflexión y toma de decisiones asertivas.

### **Descripción del entorno**

El Sinem es una institución que forma parte del Ministerio de Cultura y Juventud y cuenta con un total de 20 sedes distribuidas a lo largo del territorio nacional. La institución se creó en el año 2007 como una entidad de desconcentración mínima y un año más tarde se creó la sede en San Ignacio de Acosta. El Sinem de Acosta en el año 2008 recibió instalaciones propias para el desarrollo de sus actividades siendo la primera sede en recibir un edificio costeado por presupuesto del Sinem.

En el 2010 se creó la Ley n.º 8894, *Creación del Sistema Nacional de Educación Musical*, la cual dotaba al Sinem como organización con personalidad jurídica, con el fin de promover la creación y el desarrollo de escuelas musicales, programas orquestales y programas especiales para promover la música y la cultura en Costa Rica enfocándose en la niñez y juventud. Entre los programas especiales que desarrolla el Sinem se encuentra la atención de primera infancia, música con accesibilidad para todos, el cual se enfoca en personas con necesidades educativas especiales y programas de atención prioritaria ubicadas en zonas de riesgo social.

El Sinem de Acosta se encuentra ubicado en Los Pozos de San Ignacio de Acosta. En la actualidad, el director es Ronny Mora Campos y la edad de la población a la que atienden va desde los 5 años hasta los 17 años como edad máxima. Los instrumentos que ofrecen para desarrollar en clases son flauta travesera, oboe, clarinete, saxofón, fagot, corno francés, trompeta, barítono, trombón, tuba, percusión, violín, viola, chelo y contrabajo. Además, cuenta con ensambles musicales, los cuales son Orquesta Tomás de Acosta, Orquesta de las Montañas y Camerata Carraigres.

Económicamente, el Sinem es sostenido por el Estado y por el apoyo que recibe de la Asociación de Desarrollo Específica para la Construcción y Mantenimiento del Centro de Educación Musical de Acosta. Además, cuenta con un personal de 7 personas, de las cuales 4 las nombra el Sinem, lo que incluye el director y las otras 3 por la asociación. En el ámbito instrumental el Sinem de Acosta cuenta con un amplio recurso en instrumentos para uso del estudiantado.

La actividad principal del Sinem consiste en formar a sus estudiantes, principalmente niños y jóvenes, en el ámbito musical y humano, es una herramienta de acción social en comunidades de alta vulnerabilidad. “Un proyecto con impacto social es la acción grupal o individual que busca producir un cambio en la realidad de un grupo desfavorecido con la finalidad de mejorar la calidad de vida de los involucrados” (Salas, 2018, p. 39). El Sinem cuenta con 21 sedes ubicadas en diversas zonas de Costa Rica, entre ellas el Sinem Parque la Libertad (ubicado en Desamparados), el de Pavas, Alajuela, Grecia, San Ramón, Puntarenas, Aguas Zarcas, Nicoya, Limón, Frailes, Acosta, Oreamuno, León XIII, Mata de Plátano, Liberia, Quepos, Siquirres, Guácimo, Pococí, Platanar y San Vito.

En los programas del Sinem las personas estudiantes reciben clases de solfeo, así como prácticas orquestales y de música de cámara. Estos espacios son ideales para el desarrollo personal y social, puesto que en las diferentes actividades que realizan están inmersas en la convivencia con otras personas. Al mismo tiempo, el estudiantado enfrenta día con día infinidad de retos y metas que lograr de manera conjunta.

Por ejemplo, cuando se prepara un concierto de banda, de orquesta, o bien de algún ensamble de música de cámara, deben resolver aspectos técnicos como el balance, la afinación, la musicalidad, el estilo y, sobre todo, la comunicación a través de sus instrumentos y la expresión corporal. “Los procesos musicales mediante las bandas sinfónicas en el contexto rural son espacios musicales comunitarios que estimulan el desarrollo del bienestar emocional, las habilidades sociales y el sentido de pertenencia” (Rueda, 2020, p. 9).

En la actualidad, el Sinem de Acosta tiene un personal total de 7 personas, el cual no lo selecciona solamente el Sinem, sino que cuentan con la Asociación de Desarrollo Específica para la Construcción y Mantenimiento del Centro de Educación Musical de Acosta, que les brinda apoyo, la cual nombra la mitad del personal con el que cuenta el Sinem de Acosta actualmente. El personal está formado por 3 hombres y tres mujeres, 3 personas las contrata el Sinem a tiempo completo y medio tiempo y la asociación nombra a las otras 3 personas restantes, además del director (nombrado por el Sinem). La edad promedio es entre los 28 y 53 años entre todo el personal.

En cuanto a los reglamentos y normas internas, el Sinem está regido por el Reglamento Autónomo del Servicio del Ministerio de Cultura y Juventud, ya que es una institución adscrita a este ministerio. En determinado momento se elaboró un reglamento propio para este proyecto, el cual se envió al Departamento de Leyes y Decretos, donde lo han rebotado, en reiteradas ocasiones, por pequeños detalles y errores de redacción. Cada vez que lo devuelven se otorgan 90 días para revisar y corregir el documento, pero han pasado ya 10 años y no se ha logrado su aprobación. El Sinem también se rige bajo el Reglamento al Estatuto de Servicio Civil. Ambos reglamentos se encuentran en la página oficial del Sinem.

En el caso del Sinem de Acosta, se cuenta con un manual interno donde se pueden clasificar las faltas como leves, medianas y graves. Este manual existe con el propósito de que haya orden en la institución, por medio de este se busca la permanencia del estudiantado, el contribuir con su formación de una manera flexible, humana y constructiva.

El Sinem de Acosta no posee comités, sindicatos ni cooperativas, solo cuenta con un convenio con la Asociación de Desarrollo Adecomancema. Esta se encarga de recibir mensualidades y matrículas de las personas estudiantes y con la Junta Administrativa, la cual se encarga del nombramiento y pago de una parte de las personas docentes.

Su estructura académica está formada por programas, los cuales son de fomento de actividades culturales, programas especiales, producción y evaluación de música y vida estudiantil. Estos departamentos se encargan de planear, dirigir y controlar las actividades técnicas y profesionales que se desarrollan dentro del Sinem.

### **Misión**

El Sinem es un órgano de desconcentración mínima del Ministerio de Cultura y Juventud que promueve la creación y el desarrollo de escuelas de música, programas de orquesta y programas especiales, para fomentar destrezas, habilidades y actitudes como herramienta de desarrollo humano e inclusión para niñas, niños y adolescentes de las zonas de mayor vulnerabilidad social en Costa Rica.

### **Visión**

Ser un sistema eficaz en el uso de la enseñanza de la música como herramienta de cambio social.

### **Valores institucionales**

Tabla 1.

Valores y Objetivos del Sinem

Valor	Objetivo
-------	----------

Equidad	El Sinem promueve el acceso a la formación musical, tanto dentro como fuera de la GAM, lo que da prioridad a la descentralización de los servicios como una forma de incentivar el desarrollo sociocultural en regiones donde la población cuenta con menos oportunidades para un desarrollo integral.
Solidaridad	El Sinem canaliza eficientemente sus recursos hacia el desarrollo de los proyectos que promuevan el bienestar de las personas en condiciones de pobreza y con limitaciones de acceso a la formación artística.
Cooperación	En el Sinem se promueve la práctica de ayuda mutua, el trabajo en equipo, la cooperación y se fomenta en las personas estudiantes y profesores el trabajo conjunto y la colaboración.
Disciplina	Se promueve en todo momento la disciplina, la responsabilidad y la puntualidad, como valores fundamentales en el desempeño profesional de los colaboradores.
Respeto	Se fomenta la tolerancia, la cortesía, la empatía y el entendimiento como actitudes que fomenten el balance entre el bien común y el interés individual.

Inclusión social	Dar oportunidad de acceso a la formación musical a los niños, niñas y adolescentes que habitan las regiones menos favorecidas del país, lo que genera oportunidades de desarrollo y bienestar.
Desarrollo humano	Ofrecer programas de formación que fomenten la sensibilidad a las necesidades sociales y con una disposición de colaborar en el desarrollo integral de la sociedad.

*Nota. Tomado del marco normativo del Sinem*

### **Objetivos de la institución**

A continuación, se detallan.

#### ***Objetivo general***

El objetivo general consiste en:

- Consolidar un sistema de educación musical con la calidad y cobertura que garantice tanto la eficacia como la eficiencia en el uso de los recursos disponibles de la institución.

#### ***Objetivos específicos***

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Crear y desarrollar programas de formación musical en todas las regiones del país.
- Ofrecer a la población de niñas, niños y adolescentes, la oportunidad de acceder a un programa de formación musical de alta calidad.

Optimizar la estructura y los procesos administrativos como una manera de que se garantice la oportunidad en los insumos que requiere el quehacer institucional.

## **Gestión educativa**

La educación en el actual siglo ha tenido que enfrentar diversos cambios debido al desarrollo de la sociedad en áreas como tecnología, economía, educación, cultura y otros. Jiménez (2019) expone que los cambios acelerados que está sufriendo la sociedad hacen que distintos ambientes sociales tengan que adaptarse para responder a las diversas necesidades de la sociedad. Esto provoca que, por ejemplo, dentro del ámbito educativo, las necesidades que presentan las personas estudiantes y la comunidad requieran de nuevos métodos y estrategias, tanto a nivel pedagógico como administrativo para buscar la excelencia y el buen funcionamiento de la institución.

En el ámbito institucional el área encargada de velar por esos cambios necesarios en la educación surge desde la gestión educativa, ya que los actores que se encuentran inmersos en las instituciones educativas deben realizar gestiones y procesos que permitan obtener resultados exitosos bajo estrategias de planificación, desarrollo, ejecución y evaluación de las políticas nacionales que sean pertinentes para los diferentes contextos. Es necesario destacar que la gestión educativa aplica para toda institución educativa independientemente de cuál sea su disciplina por enseñar. La necesidad que está latente actualmente en la comunidad requiere de una organización educativa, que mediante la gestión pueda tomar acciones, de forma integral, para responder a las demandas sociales.

La gestión educativa, según Rico (2016), es: “Un proceso organizado y orientado a la optimización de procesos y proyectos internos de las instituciones, con el objetivo de perfeccionar los procedimientos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos” (p. 57), el cual compromete a todos los actores dentro de una institución educativa. Los procesos de la gestión educativa están delimitados por las necesidades que presentan la sociedad y el contexto donde esté ubicada la institución y las políticas educativas del país. Al ser un proceso organizado, la gestión educativa busca el cumplimiento de los objetivos y metas coordinando los esfuerzos humanos y materiales.



Torres (2015, citado por Gorozabel *et al.* 2020), define la gestión educativa como: “Grupos de actos compuestos de conocimientos organizativo [sic] para lograr un fin en un determinado tiempo; donde la labor trascendental es la dirección y la organización de los ideales específicos que se intenten adquirir” (párr. 14). Al igual que la anterior definición encierra ciertos elementos en común que son importantes dentro de la gestión educativa. Ambas definiciones mencionan los procesos y el cumplimiento de objetivos llevados a cabo por las personas de la institución, a lo cual hay que agregar que la gestión educativa siempre debe ir en sintonía con el fin de la educación, que es formar personas con habilidades y competencias para el logro de propósitos de vida dentro de la sociedad.

Debido a los cambios y exigencias del contexto a las que las instituciones educativas deben hacer frente, Armas y Bardales (2020) exponen una definición de gestión educativa flexible y cambiante. Hacen énfasis en que el punto fuerte de la gestión es la planificación, organización y evaluación de los procesos educativos, donde los resultados de esos métodos deben revisarse y evaluarse, ya que los procesos deben someterse a mejoras para brindar una calidad educativa de excelencia. Las autoras mencionan que, a nivel específico, para lograr la excelencia se debe considerar la práctica docente, pues aspectos como la empatía con el estudiantado y la adecuación al ambiente educativo son elementos que tienen un papel determinante en los resultados de la gestión. Un punto por considerar de esta definición es que se ve cómo se hace una relación en los procesos de liderazgo para alcanzar la calidad.

Según expone Monge (2017) a través de la persona directora se deben crear espacios de comunicación y participación que integren a todos los actores sociales involucrados en el proceso educativo. Por lo tanto, es importante el liderazgo que la persona encargada ejerza en los procesos de administración. El liderazgo de la persona administradora tiene un gran impacto en el proceso de promover una educación de calidad, es por eso por lo que es fundamental que los procesos de la gestión educativa sean acompañados por personas capacitadas cuyas habilidades se vean reflejadas en espacios donde la comunicación y la motivación sean necesarios para una buena gestión.

La gestión educativa, como proceso, requiere del esfuerzo en conjunto de diversos actores, ya que sin el material humano no es posible llevarla a cabo. En la definición que dan Gonzales y Márquez (2017, citados por Bejarano 2020) puntualizan que la gestión educativa requiere de la integración de las personas de la institución para cumplir con objetivos donde el trabajo en equipo, el liderazgo y la comunicación son factores que no deben faltar en las relaciones. Si se va desde lo más general a lo específico de la gestión educativa es posible exponer que los procesos que se buscan desarrollar dependen de la integración del equipo de trabajo, pues son los encargados de todos los procedimientos de la gestión.

El concepto de gestión educativa es un término que se encuentra ligado y tiene influencias de diferentes disciplinas como la educación y la administración. Al tener derivación de la disciplina de administración algunos principios de esta área se aplican a la educación, ya que la escuela puede verse como una empresa cuyo producto es la formación integral de las personas.

Cassus (2020) expone que la gestión es llevar a la práctica los principios generales de la gestión y educación con el objetivo de hacer frente y satisfacer las necesidades y demandas de la sociedad donde las personas encargadas son los que plantean las estrategias necesarias para el mejoramiento de los procesos. En esta definición se marca la necesidad de realizar el trabajo de la gestión educativa con un enfoque contextualizado.

La gestión educativa en el ámbito micro, meso y macro tiene elementos importantes que se deben conocer para entender su accionar. Entre los elementos que se pueden resaltar de los autores está la gestión educativa como un proceso continuo que debe buscar la mejora para ofrecer calidad en sus productos. Es importante mencionar que estos procesos no son aislados a los aportes de otras disciplinas como la administración y que los resultados, producto de los procesos de la gestión, deben someterse a evaluaciones para encontrar aspectos por mejorar. Una característica relevante es que para que la gestión se lleve a cabo se necesita del esfuerzo en conjunto de un grupo de personas, donde entra en juego el liderazgo de estas y que es requisito para una gestión organizada.

El planificar la gestión educativa debe integrar las necesidades de la población que forma parte de ella, ya que las estrategias y la toma de decisiones deben partir del conocimiento de una comunidad que participa en colectividad junto con los factores externos que están en el contexto de la comunidad. Esa planificación debe hacerse de forma innovadora, lo que da un valor a los sujetos, pues debe generar cambios en ellos. Para este estudio la definición que se utiliza es la de la gestión educativa como una disciplina que busca optimizar los procesos de una institución educativa para lograr los fines propuestos.

Aunado a todo lo anterior la definición de gestión que se propone para el actual marco teórico es el de la gestión educativa como un proceso organizado que está a cargo de un grupo de personas que deben unir esfuerzos para planificar, ejecutar y valorar procedimientos, para optimizar el trabajo educativo de una institución y cumplir con objetivos y metas institucionales. Además, donde estas se sometan a evaluaciones para buscar puntos de mejora para enfrentar las necesidades y exigencias sociales de la comunidad que se atiende para ser una herramienta de cambio.

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

Las instituciones educativas deben someterse a los principios de la administración, ya que requieren de planes y estrategias que deben planearse, organizarse y ejecutarse donde se contemplen las funciones y la participación de todos los actores sociales. Es en este punto en el que surgen las estrategias que se deben aplicar en el proceso educativo para darle un rumbo, con el fin de alcanzar los objetivos institucionales. La educación al tener características versátiles y ser dinámica requiere que la gestión cumpla con una serie de fundamentos que le permitan tomar en cuenta los factores contextuales.

Como cualquier disciplina, la gestión educativa tiene pilares que fundamentan y sostienen su accionar entre los procesos educativos. Para cumplir con sus principios, la gestión educativa debe tomar en cuenta sus pilares para construir acciones y cambios que sean significativos para las instituciones educativas. Además, tiene estructuras

organizativas que ayudan a tener criterios de calidad. A continuación, se exponen las dimensiones de la gestión educativa expuestas por Ramírez *et al.* (2017).

### **Gestión organizacional**

Desde esta perspectiva los centros educativos y los actores sociales involucrados, como estudiantes, personas encargadas, personal docente y administrativo, desarrollan sus actividades como una organización donde deben cumplir ciertas normas institucionales. Cepeda (2020) expone que las instituciones educativas deben sujetarse a procesos como la planificación, la entidad, puesta en ejecución, evaluación y seguimientos de las actividades que realizan, tanto a nivel educativo como de gestión.

Con base en lo anterior, cada institución debe tener establecidos los objetivos y metas que debe alcanzar de los cuales surge la misión y visión que como entidad desarrollan. Esta dimensión encierra los marcos normativos que la institución seguirá en sus actividades que rigen cómo deben desarrollarse y para qué se deben realizar. Asimismo, busca facilitar los propósitos a través de un modelo sistemático, con el fin de promover el aprendizaje, la innovación y mejora de los procesos educativos.

### **Gestión pedagógica y académica**

Esta dimensión menciona todas las actividades propias que se llevan a cabo en la institución que forman parte de esta y la diferencian de otras instituciones. Estas prácticas se ven influenciadas por la relación de sus actores sociales producto de los modelos didácticos que se desarrollan, modos de enseñar, teorías de enseñanza que se utilizan y a la importancia que se les da a los saberes impartidos. Entre esto también están los criterios de evaluación de los procesos y resultados. Además, se presenta la contextualización curricular donde se deben tomar los conocimientos, habilidades y competencias de la disciplina que desarrolla la institución.

Cabezas y Chava (2014) exponen que la gestión pedagógica se define como el espacio educativo en el que las personas educadoras pueden llevar a cabo la práctica teórica donde se pueda dar una formación en valores que orienten a las personas en su

ejercicio de personas integrales y actores que forman parte de una sociedad. En esta gestión se presenta el proceso de control de las herramientas que requieren las personas docentes para elaborar y ejecutar sus propuestas de enseñanza. Dentro del área pedagógica y académica se debe contemplar el uso coordinado de los recursos que se utilicen en el proceso educativo para cumplir con los propósitos y objetivos de la educación.

### **Gestión financiera y administrativa**

Se refiere a la gestión desde la parte de infraestructura, financiera y de logística. Yangali *et al.* (2018) exponen que esta dimensión engloba todo lo que se relaciona con los sistemas de registro e información de las personas estudiantes, la prestación de servicios complementarios y velar porque el espacio físico donde está ubicada la institución pueda seguir funcionando. Se debe tomar en cuenta la gestión de la forma más eficaz y eficiente, de sus recursos, tanto humanos como financieros. En esta dimensión se incluyen las normativas, el inventario de bienes y registros financieros.

### **Gestión de la comunidad**

Según Ramírez *et al.* (2017), esta dimensión cubre las actividades que promueven espacios de participación entre los diferentes actores sociales de las instituciones en los procesos de toma de decisiones y en las actividades propias del centro. La comunicación e interacción con la comunidad son aspectos que las instituciones no pueden ignorar, por lo tanto, en esta dimensión también se deben tomar en cuenta las demandas, problemas y necesidades del contexto para conocer la cultura de su población.

La relación que debe tener la institución educativa con la comunidad es primordial para lograr fines contextualizados, ya que es la comunidad la que expone las necesidades que deben atenderse en todos los ámbitos, los cuales debe atender la institución educativa. La persona encargada debe encontrar un equilibrio en la relación institución-comunidad. Tejada (2000, citado por Abarca *et al.* (2013) expone que: “La

educación exige una adaptación al contexto cultural, social, laboral, profesional y personal” (p. 85) para obtener resultados óptimos producto de la gestión.

### **Modelos de la gestión educativa**

La gestión educativa como proceso es la aplicación de varios conceptos que se relacionan con la administración en el ámbito educativo. Entre esta disciplina existen diversos modelos que son de influencia para tomar acciones y decisiones acertadas para consolidar y desarrollar prácticas educativas y administrativas que propicien el buen desenvolvimiento de la institución educativa (Gorozabel *et al.*, 2020), lo cual se relaciona con la búsqueda de la calidad educativa.

Entre los modelos de la gestión educativa estos deben proponer elementos y herramientas que lleven a la educación por desarrollar características innovadoras y flexibles que sean capaces de hacer frente y resolver sistemáticamente los problemas de los entornos actuales (Jiménez, 2019). Estos modelos deben permitir analizar las acciones que se llevan a cabo para cumplir con objetivos en un determinado lapso con base en dos elementos que son fundamentales como la planificación y tener claro qué es lo que se desea alcanzar.

Es importante destacar que las instituciones educativas deben trabajar para el desarrollo de modelos de gestión que vayan de acuerdo con la realidad del centro y de la comunidad donde se generen los espacios para el mejoramiento de las estrategias y métodos ejecutados que permitan ambientes para la toma de decisiones oportunas. Barreda (2007) afirma que: “Estos modelos de gestión educativa responden a la adaptación de diferentes paradigmas de gestión. Los cuales corresponden al proceso de evolución, de las teorías de la administración de las Organizaciones” (párr. 66). Para fines de esta investigación, se definen los modelos de gestión educativa normativo, comunicacional y calidad total.

#### **Modelo normativo**

El modelo normativo de la gestión educativa tiene un enfoque hacia la toma de decisiones y todos los elementos que están inmersos dentro de este proceso. En este

modelo se obtienen los resultados que se desean alcanzar para conocer cuáles son las acciones que se tienen que llevar a cabo para saber cuáles elementos se deben tener en el equipo de trabajo.

Páez (2015) define el modelo normativo como aquel que: “Tienen como objetivo estudiar la naturaleza formal de las decisiones, buscando cuales son los procesos que deberían ponerse en marcha para tomar decisiones optimas con el fin de obtener los mayores beneficios en función del contexto” (p. 857). Por lo tanto, se evidencia un análisis previo ante la toma de decisiones, ya que, en este modelo, estas no se toman a la ligera, pues lo que se busca es llevar la gestión de la mejor forma.

Dentro del modelo, la toma de decisiones se analiza de forma detallada, para determinar cuáles son las mejores formas de responder a problemáticas por resolver. Es importante destacar que las decisiones deben cumplir con ciertas condiciones para considerar aplicarlas, lo cual se puede traducir a que se toma la decisión con base en las que tengan un mejor producto o resultado. Para hacer esto en las instituciones educativas es relevante resaltar que se debe tener presente el contexto de la población con la que se trabaja y el de la institución.

### **Calidad total**

La calidad es un término que se usa en las organizaciones para hacer referencia a la característica que debe tener un producto. En el caso de las instituciones educativas los procesos de enseñanza y aprendizaje deben ser de calidad, lo cual implica la inversión de las mejores estrategias para lograrlo. López (2005) define la calidad como: “Satisfacer las necesidades de los clientes y sus expectativas razonables” (p. 69), para esto, se debe hacer uso planificado de los recursos con los que cuenta la institución para cumplir con los objetivos.

López (2005) expone que la calidad total tiene el fin de: “Sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global” (p. 70). El modelo de calidad total de la gestión educativa menciona que las instituciones educativas para mantener

estándares de calidad a mediano y largo plazo deben tomar decisiones que involucren todo el personal.

Este modelo de gestión: “Promueve la participación de todo el personal de la empresa en procura de la mejora continua” (López, 2005, p. 75). Por lo tanto, las instituciones deben aprovechar al máximo los recursos que tienen para ofrecer procesos de calidad, con el fin de: “Otorgar a las personas el entrenamiento, la responsabilidad, la autoridad, la orientación, la retroalimentación, el soporte y la motivación necesarios para autocontrolar y mejorar continuamente su trabajo” (López, 2005, p. 75) para brindar calidad en los servicios que satisfagan las necesidades de la población.

### **Gestión comunicacional**

La comunicación en toda entidad es un pilar, ya que permite encaminar a las personas hacia el cumplimiento de objetivos. Pineda (2019) expone que la gestión comunicacional es: “Una dimensión operativa orientada únicamente a promover el orden y la productividad” (p. 10). Por lo tanto, los procesos responden a la comunicación, pues se delimitan los pasos en la toma de decisiones.

Las personas son seres sociales que necesitan desarrollar conversaciones con sus pares, por lo tanto, estas comunicaciones pueden generar ambientes sanos para las personas. El trabajar en equipo requiere de canales efectivos de comunicación, ya que es la única manera de caminar hacia un rumbo en común. Esto da como desenlace que las organizaciones puedan cooperar para sobrevivir y enfrentar los cambios (Pineda, 2019).

### **Gestión educativa para el desarrollo humano.**

Los procesos de la gestión educativa involucran, de forma estricta, la contribución al desarrollo humano de las personas, ya que entre sus fines este aspecto es producto o meta de lo que se planifica. Es importante delimitar que la educación se presenta en un determinado lapso, por lo tanto, se debe tomar en cuenta las



características del contexto de ese momento, pues de esa manera, la gestión educativa puede enfrentar los desafíos.

La educación no tiene solo como fin construir conocimientos teóricos cognitivos, sino que se busca el desarrollo humano de las personas y es tarea de la gestión educativa brindar los espacios para lograr este fin. En la actualidad, la gestión debe potenciar a las personas, Bejarano (2020) afirma que:

Las instituciones educativas se erigen como organizaciones de aprendizaje, donde se forman los ciudadanos para el desarrollo humano, social y económico del futuro, por ello estas instituciones deben ser capaces de brindar un servicio educativo acorde a los estándares de calidad a nivel internacional y nacional, respondiendo a las necesidades del contexto local y global (p. 677).

Lo anterior plantea el desafío de desarrollar una gestión educativa que sea eficaz y eficiente y que pueda llevar a cabo momentos donde se propicie el saber ser y convivir y no solo se enfoque en los conocimientos y contenidos. Esto debe hacerse con la finalidad de brindar a las personas una formación en competencias y habilidades necesarias para la convivencia en un mundo globalizado que sufre cambios constantes a gran velocidad.

En la actualidad, los espacios administrativos requieren de líderes que puedan realizar las gestiones necesarias para el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje de calidad y que tenga bien claro la meta que se desea cumplir. Esta tarea, como se mencionó, no recae solo en la persona administradora, sino que las responsabilidades se reparten entre todos los actores sociales. En síntesis, de lo anterior el desarrollo humano de las personas y su formación en valores dependen de una gestión adecuada (Hargreaves y Fullan, 2014).

Ortega (2000) hace hincapié en que el proceso de planificación debe ir acompañado de una excelente comunicación, espacios para la toma de decisiones y delegar las diferentes tareas para encaminar la gestión basada en trabajo en equipo, con el fin de dar un acompañamiento a las personas de la institución en el fortalecimiento de su desarrollo. Por lo tanto, todos los elementos que están inmersos

en la gestión educativa lleven la característica de calidad que se basa en la colaboración.

En la actualidad, se necesita una formación integral de las personas de una forma rigurosa, no solamente en temas conceptuales, sino en valores que permitan a las personas gozar de un desarrollo pleno. Posso (2019) expone que:

Actualmente se requiere no solo formar con bajo los más altos estándares en conocimiento y habilidades, sino que es indispensable hacerlo en actitudes y valores, pensando en el mayor beneficio para el educando y su entorno y para ello, es importante partir de la elaboración explícita de las dimensiones social y ética del currículo de las distintas profesiones (párr. 4).

Por esto, las cantidades y valores que promuevan el desarrollo humano deben llevarse a la práctica. La gestión educativa debe velar porque esos espacios se cumplan y se propicien al estudiantado.

La gestión educativa debe promover el desarrollo humano, ya que es una disciplina que busca responder a las necesidades sociales presentes en la población. Vega (2020) expone que el proceso de la gestión educativa debe ser dinámico, pues debe permitir a cada organización contar con los mecanismos necesarios para aplicar metodologías innovadoras y flexibles para que en el momento de enfrentar los desafíos brinde una mejor atención a las personas con las que trabaja.

Según las teorías y postulados anteriores para el trabajo actual se maneja la postura que la gestión educativa entre su planificación y ejecución de procesos debe propiciar los espacios necesarios para el desarrollo humano de manera innovadora, flexible y participativa. Ramírez *et al.* (2017) exponen que toda organización: “Cumple necesariamente funciones sociales que corresponden a expectativas de la sociedad que la rodea” (p. 379) donde se dé una adquisición de conocimientos que se puedan poner en práctica para enfrentar las necesidades sociales del contexto de la población que atiende para colaborar con el desarrollo integral en conjunto.

## **Liderazgo**

El liderazgo es la acción mediante la cual un individuo o varios ejercen influencia sobre otros, los cuales se consideran *seguidores*. Además, puede efectuarse de forma negativa o positiva, se puede ejercer en diversos tipos de ambientes, no solo en puestos de alto mando, también se puede aplicar en la vida cotidiana, con la familia y amigos.

En cualquier organización, independientemente del puesto en que se encuentre una persona, se puede ejercer el liderazgo. Un ejemplo claro es el de las personas docentes, quienes ejercen un rol de liderazgo importante, puesto a que influyen en la formación de seres humanos que son el futuro de la sociedad. La forma de enseñar, la exposición de ideas y la manera de desenvolverse en la institución son acciones claves para liderar sobre el estudiantado, al mismo tiempo, el estudiantado puede ejercer liderazgo desde su lugar, desde cómo aborda su aprendizaje, desde acciones que reflejen responsabilidad, solidaridad, proactividad, hasta la manera de relacionarse con el resto de los compañeros.

El liderazgo siempre ha existido, es parte de esta naturaleza y es posible apreciarlo en infinidad de grupos de animales, entre los cuales siempre ha sido importante la colectividad, la protección entre sí, la unidad, el fortalecimiento como grupo, cada uno asume un rol para la construcción de una fortaleza conjunta. En las organizaciones de éxito es indispensable la ejecución de un liderazgo efectivo, con el que se promueva un excelente clima organizacional, que cada colaborador sienta y sepa que su labor es relevante para el logro de los objetivos y donde haya reconocimiento de la labor de cada individuo y al final todas las personas se beneficien. Una organización sólida, con un ambiente sano, equilibrado, con objetivos y metas claras, donde el trabajo se haga con disciplina, orden, compromiso, motivación y compañerismo, es un espacio en el que hay muchas más posibilidades de obtener resultados exitosos.

El liderazgo ejecutado de manera asertiva y competente genera cambios positivos en la organización. Además, está abierto a escuchar nuevas posibilidades de

innovación, se preocupa por el bienestar emocional, psicológico y personal de sus colaboradores, hace que todas las personas se sientan parte importante del equipo, lo que, al mismo tiempo, genera un clima laboral sano. Capa *et al.* (2018) afirman que:

Las organizaciones se mueven en un entorno constantemente cambiante, lo que demanda de un liderazgo que asuma la gestión de una manera diferente, más integral, donde sea posible valorar en toda su magnitud, la complejidad de cada una de las decisiones que debe tomar, las que impactan no solo en los resultados de la empresa sino, en las personas que la integran (p. 282).

Aunado a lo anterior, es importante considerar que en el rol de liderazgo se deben enfrentar un sinnúmero de cambios, los cuales se deben asumir con sabiduría y pertinencia. Mantener el orden en una organización es una tarea constante, independientemente de la complejidad de las situaciones que se presenten; es una tarea colectiva, donde cada persona es responsable de su parte, sin dejar de lado el sentido de colaboración y solidaridad con las demás personas que forman parte del equipo. El mundo cambia y evoluciona de forma acelerada, por lo que es fundamental la capacidad de adaptación de las organizaciones a los nuevos contextos, la innovación y la apertura hacia nuevas y mejores ideas para la colectividad.

Redondo y Elboj (2018) afirman que: “El liderazgo es un concepto presente en las ciencias sociales que se ha vinculado en ocasiones al papel que ejercen los «líderes» en distintos ámbitos, desde la política al arte o la religión” (p. 111). Con base en lo anterior es posible deducir que existen liderazgos que van más allá de la vida personal o familiar; son liderazgos que provocan impacto en la sociedad e incluso en la cultura.

Los líderes y las lideresas tienen una gran responsabilidad, que es la de acompañar a sus seguidores para lograr determinadas metas o intereses, las cuales pueden ser de gran impacto. Uzurriaga *et al.* (2020) exponen que: “El origen etimológico de las palabras líder y liderazgo es “laed”, que significa “camino”. Laeden--el verbo—significa viajar” (p. 4), se refiere a la acción de llevarlo de la mano, conducirlo, guiarlo y orientarlo. Por esto, la persona líder debe ser consciente de lo que este término significa, por lo que se considera que ser líder se trata de señalar el

camino a sus seguidores para el logro de objetivos comunes, donde todas las personas sean reconocidas bajo términos de respeto, comprensión, solidaridad y lealtad.

### **Habilidades de liderazgo en la niñez y adolescencia**

Existen rasgos de personalidad que favorecen a la práctica del liderazgo, sin embargo, las personas también se pueden formar para ser líderes. Dávila (2017) afirma que:

El liderazgo es una herramienta que todos poseemos, sin embargo, pocos somos capaces de ejercerlo, ya que además de dirigir y guiar necesitamos convencer y conmover, partiendo de nuestros actos y conductas en una realidad ya establecida y sin embargo que debemos adaptarse a este contexto (p. 60).

En el caso de las niñas, niños y adolescentes, desde edades tempranas pueden aprender y poner en práctica actitudes que contribuyan con la formación de un liderazgo positivo. Durante los primeros años, los niños absorben fácilmente la información de lo que está a su alrededor, por lo que es importante que tengan buenos ejemplos para seguir; muchas niñas y niños adoptan y reproducen las conductas de las personas más cercanas, las cuales pueden ser influencias positivas o negativas. Con base en lo anterior, Iral *et al.* (2019) indican:

La familia es la escuela inicial donde surgen los primeros aprendizajes y se dan las bases del comportamiento. Cuando el ambiente es acogedor, hay motivación y se contribuye a un aprendizaje positivo respecto a las relaciones; en caso contrario, cuando el ambiente es tenso se pueden desencadenar conductas inapropiadas que afectan el comportamiento y las emociones (p. 168).

Después de la familia y a las personas cercanas con las que las niñas y niños crecen, entran en escena los sujetos con los cuales se relacionan en las instituciones educativas; compañeros, profesores y otros individuos con los cuales interactúan. En esas instituciones ponen en práctica las conductas y valores aprendidos previamente,

o bien si existe carencia de estos, estos espacios se convierten en una valiosa oportunidad para aprender.

El Sinem como proyecto de acción social debe brindar una formación integral a sus estudiantes, articulada con una formación de calidad en valores, los cuales son necesarios para la vida y para una sana ejecución del liderazgo estudiantil. La música aporta grandes beneficios a las niñas, niños y jóvenes, entre los que se encuentra el fortalecimiento de la autoestima, la cual también es fundamental para el desarrollo del liderazgo.

El manejo de las emociones es de vital importancia para el desarrollo de los seres humanos, ya que aporta seguridad, autonomía y grandes probabilidades de éxito en las diversas áreas de la vida. De esta manera, es posible afirmar que un adecuado liderazgo estudiantil se relaciona con el buen manejo de las emociones y con la práctica de valores, con un enfoque de fortalecimiento de la colectividad y de la creación de ambientes democráticos. Aunado a lo anterior, Lobon (2020) expone su versión sobre el liderazgo en las personas estudiantes:

El liderazgo en los estudiantes es el conjunto de habilidades que permite al adolescente guiar a sus pares a la consecución de metas y objetivos comunes y el liderazgo democrático le permite guiar el compromiso y la participación del grupo en fomentar relaciones interpersonales positivas, trabajo en equipo, tolerancia al cambio (p. 38).

El perfil de un estudiante líder se refleja en aspectos como la empatía, la inclusión, la disciplina, la responsabilidad, el respeto y la tolerancia. El programa del Sinem entre su marco filosófico expone una serie de valores de gran riqueza para el liderazgo estudiantil. El personal docente y el personal administrativo tienen la labor de contribuir con el desarrollo adecuado del liderazgo de las personas estudiantes, ya que son quienes guían, orientan y gestionan cada uno de los procesos institucionales, los cuales son por y para el estudiantado.

## **Liderazgo educativo**

La calidad de la educación depende en parte de la calidad de la gestión educativa; desde la gestión se garantiza que en las instituciones exista un excelente clima laboral, un seguimiento adecuado del trabajo de cada colaborador, además de una administración eficaz de los recursos. Desde la práctica de un buen liderazgo se genera confianza entre todas las personas involucradas y se inculca un trabajo ético y eficiente.

La educación es una labor que requiere de ética; la transparencia en cada uno de los procesos es fundamental para crear un clima laboral sano en las instituciones. Sierra (2016) menciona que: “Los investigadores en ética organizativa han estudiado exhaustivamente cómo se crea y se mantiene la confianza en el campo educativo. Entre los diferentes factores, están la amabilidad, la integridad, la competencia, la transparencia y la concordancia de valores” (p. 102). Una institución donde se lleve a la práctica cada uno de estos factores permite una mejor comunicación entre el personal y crea una relación horizontal entre los mismos, lo cual es ideal para la ejecución de cada proyecto institucional. Con base en el concepto de ética Ramos y López (2019) expresan lo siguiente:

La ética en cualquier profesión se expresa en diversos y variados planos, entre los que se pueden reconocer la significación y muestra de la ética profesional ante la ley, ante los derechos humanos, ante el medio ambiente, ante las futuras generaciones, ante la comunidad, ante la organización en que se labora, ante la propia profesión y ante uno mismo (p. 190).

Dentro de un liderazgo educativo ético también es importante el ejercicio de la democracia y considerar las ideas, los aportes, la participación y la inclusión de las personas colaboradoras, esto genera sentido de pertenencia, además de una mayor motivación. Contreras (2016) menciona que: “Una escuela autónoma, participativa y democrática, que aprende y se desarrolla, es el eje en torno al cual gira el liderazgo pedagógico y en el cual se apoya la noción actual de escuela exitosa” (p. 247).

Por lo tanto, es posible afirmar que el liderazgo pedagógico propicia la participación, la inclusión, la ética, el orden, la cooperación, la integridad, la solidaridad y todo aquello que unifique a los individuos, que les evoque seguridad, motivación y confianza. Un personal motivado, en un ambiente laboral sano y ordenado, trabajará con más ahínco para los objetivos institucionales.

En el área de la educación, las personas docentes son quienes tienen una relación más cercana con el estudiantado, lo que las convierte en grandes líderes, no solo capaces de transmitir información, sino también de transformar mentes y generar impactos sociales de gran relevancia. Con base en lo anterior, Robles y Arguedas (2020) expresan que:

El liderazgo pedagógico corresponde aún más a la docencia, no debe entenderse como un esfuerzo aislado o individual. Si el fin es mejorar la visión, praxis docente y procesos de aprendizaje, resultan necesarias dos acciones: la revolución de parte de la docencia y la articulación pedagógica con la administración (p. 200).

La docencia cumple un rol fundamental en el liderazgo educativo, sin embargo, esta también depende de las demás áreas para su buen funcionamiento. Por ende, es esencial una buena comunicación y conexión entre todas las partes, donde la comprensión, la honestidad, el apoyo y el fortalecimiento mutuo sean elementos clave para el crecimiento y el cumplimiento de metas, las cuales son de beneficio para todas las personas, estudiantes, docentes, comunidad y personal administrativo.

### **Liderazgo en proyectos artísticos (o instituciones artísticas)**

Liderar un proyecto artístico es un reto cultural y social. Por medio de las prácticas artísticas muchas comunidades se ven beneficiadas, ya sea de la música, la danza, el teatro, las artes visuales, la literatura, entre otras. A través del desarrollo de los proyectos artísticos, como las escuelas de música del Sinem, se puede llevar a cabo un liderazgo transformacional, viéndose reflejado en el comportamiento social, psicológico y emocional de las personas. Con respecto a lo anterior, Bedoya (2016) menciona lo siguiente:



El arte tiene facultades como facilitador para la transformación social, considerando sus bondades en el desarrollo de habilidades en la comunicación y el estímulo creativo, con mayor énfasis en esta última, en torno a la cual se proyecta un hombre capaz de transformar desde la innovación de sí mismo (p. 89).

Las personas que se relacionan con las artes desarrollan importantes capacidades de comunicación, la práctica de cualquier disciplina artística permite una íntima conexión del ser humano con su entorno a través de la sensibilidad y la creatividad, así como un mayor autoconocimiento y autoestima. Por lo tanto, desde una buena gestión de los proyectos artísticos se puede contribuir con el desarrollo de los proyectos que aporten a una transformación positiva de cada individuo.

Somoza y Fernández (2017) afirman que: “La Educación Artística, como herramienta para la integración social, puede funcionar como canal mediador en diferentes contextos para fomentar el pensamiento crítico y localizar lugares de encuentro e intercambio de perspectivas (s. p.). Para fortalecer lo anterior es indispensable una gestión eficiente, que sea capaz de aprovechar cada recurso material, humano y cada espacio que contribuya con el desarrollo humano mediante proyectos estratégicos ligados al quehacer artístico que se ejecuta. Es importante que las personas líderes de los proyectos artísticos conozcan profundamente el contexto social en el cual se desenvuelven, que posean un bagaje artístico y cultural amplio. Además de conocimientos de liderazgo, gestión, administración y relaciones humanas.

### **Valores institucionales del Sinem**

Entre los procesos educativos de la gestión educativa es importante destacar que los valores en la formación del estudiantado no pueden quedar fuera de la planificación, ya que forman parte del desarrollo integral de las personas. Moreno *et al.*, (2020) exponen que en la educación se debe dar una participación integral por parte de los actores sociales para el desarrollo de los valores, pues muchas veces se dejan fuera de la práctica pedagógica, ya que dentro del escrito de la planificación se toman en cuenta, pero no se reflejan en los quehaceres de las instituciones.

La educación musical es un énfasis que por ser un proceso educativo debe incluir los valores como parte de su gestión. En investigaciones en estas áreas se encontraron resultados de que la educación musical acompañada con la educación en valores mejora las habilidades y competencias sociales del estudiantado, lo cual les permite concientizar ante la toma de decisiones, además de crear ambientes inclusivos (Rodrigo *et al.*, 2020).

El Sinem cuenta con un marco filosófico donde describe la misión y visión que desean desarrollar y cuáles son los valores que buscan desarrollar en el estudiantado. Entre los principales valores se encuentra la equidad, la solidaridad, la corporación, la disciplina, el respeto, la inclusión social y el desarrollo humano, los cuales en el enfoque del Sinem buscan generar un cambio social importante.

### **Desarrollo humano**

Según el enfoque del Sinem el desarrollo humano toma un camino de sensibilización en las necesidades sociales, con el fin de que exista un desarrollo integral del estudiantado que impacte en el desarrollo de la comunidad. Es importante destacar que el Sinem a pesar de tener un enfoque artístico cumple el rol de centro educativo. Por lo tanto, como lo mencionan León y Pereira (2004): “El desarrollo humano constituye la base o punto de partida de la educación y el aprendizaje” (p. 90). Ambos elementos no pueden separarse, ya que la formación que recibe el estudiantado debe tener una mira y dirección hacia lo que se espera de las personas.

Ademar (2012) afirma que la educación es un elemento clave para el desarrollo humano, ya que con la interacción en el proceso educativo se deben generar espacios que den respuestas a los problemas derivados del contexto que permitan a las personas aprender sobre la toma de decisiones y puedan satisfacer sus necesidades sin poner en riesgo a las generaciones futuras. Esto produce sociedades más inclusivas y justas donde la educación se convierte en una herramienta para obtener una mejor calidad de vida.

Villarreal y Zayas (2021) definen el desarrollo humano como el proceso que consiste en: “Ampliar las libertades humanas en términos de “capacidades”,

funcionamientos y agencia” (p. 29) para que las personas tengan la capacidad de poseer recursos para desarrollar actividades de forma libre. Es formar personas libres que puedan ejercer sus derechos y ser de beneficio para otros. En esta definición del desarrollo humano se resaltan las capacidades que pueda tener una persona que le permitan desenvolverse en la sociedad, lo cual va asociado con las necesidades que necesitan satisfacer según su contexto.

Es importante destacar que el desarrollo humano desde la perspectiva de Molerio *et al.* (2007) se centra en el desarrollo integral de las vidas de las personas donde su bienestar es lo primordial. Este enfoque se vincula con el desarrollo de habilidades y competencias para la movilidad social para que todas las personas puedan tener una capacidad plena y tengan la libertad de decidir cómo vivir. Esta libertad inicia desde la atención de sus necesidades hasta las libertades sociales que la persona elija.

Para fines de la investigación se toma el enfoque de desarrollo humano como la formación y competencias que puedan desarrollar las personas estudiantes. Esto con el fin de que puedan enfrentar las necesidades y desafíos de su contexto para el crecimiento de sus vidas en diferentes ámbitos que le permitan tener oportunidad, una mejor calidad de vida y tengan la capacidad de poderlas aprovechar.

### **Equidad**

La educación es una herramienta que debe estar al alcance de todas las personas de un país. Por lo tanto, las instituciones deben velar por un acceso equitativo e igualitario a la formación. El Sinem enfoca la equidad en promover una educación musical fuera del área metropolitana, en comunidades donde no se ofrecía, descentralizando la educación musical con el objetivo de brindar un desarrollo cultural de diferentes comunidades en riesgo social y de menores oportunidades.

La equidad e igualdad en la educación debe ir acompañada de una educación de calidad para todos. De la Cruz (2017) expone que dentro de la educación de calidad para todos se deben enfocar ciertos elementos que deben ser pilares para su buen desarrollo, los cuales se relacionan con el respeto de todas las personas, en especial en

el acceso a la educación y a las mismas oportunidades, la búsqueda de excelentes resultados y la pertinencia del proceso educativo.

La equidad, en general, es un concepto que puede tener dificultad para una comprensión plena. Para Waters (2015), la equidad se relaciona con definiciones que expresan juicios de lo que es correcto o justo en una situación determinada, para este autor el concepto no se relaciona con temas de distribución. Para Waters (2015) la equidad se enfoca en que las personas puedan recibir beneficios sin tener que perjudicar a otras personas. Es importante destacar que los autores expresan que la equidad no es lo mismo que igualdad, pero que comparten la misma esencia.

Hernández (2008), al igual que Waters (2015), expresa que la equidad guarda una estrecha relación en entender lo que es justo, pero añade que esta comprensión se presenta desde un nivel de acción individual que en la practicidad debe encajar con la comprensión colectiva de este término. Además de lo anterior el autor hace hincapié en que la equidad tiene consecuencias políticas, ya que este ámbito establece cuáles prácticas se consideran justas y cuáles no según el contexto.

Por último, Formichella (2011) define la equidad como un concepto que no se puede separar del concepto de justicia, ya que las personas de una comunidad deciden y establecen las acciones que se pueden considerar justas. Se considera que la equidad es tener igualdad en un atributo determinado entre varias personas. Para este estudio se toma la definición de equidad como las acciones justas dentro de un determinado espacio que respeten los derechos de los demás.

### **Solidaridad**

La solidaridad dentro del Sinem se enfoca en brindar de forma eficaz y eficiente los recursos disponibles para el desarrollo de los diferentes proyectos para promover un ambiente de oportunidad a las personas que viven en condiciones de pobreza y con limitaciones al acceso de la educación musical. Posso (2019) expone que la solidaridad entre los procesos educativos es importante, ya que permite dar una exaltación a los valores de la sociedad como parte de la responsabilidad de la educación para formar personas integrales.

Posso (2019) define la solidaridad como acciones que se observan: “Como manifestación de apoyo en contornos de la inmediatez, es decir proporcionando una ayuda puntual o momentánea, viciando el concepto que se caracteriza como un principio, una virtud, un valor que se aprende y permanece en el tiempo” (párr. 2). Por lo tanto, el valor de la solidaridad se relaciona con acciones que promuevan el bien común, la cual está sustentada por los demás valores. La autora expone que la solidaridad se basa en tres principios, los cuales son la compasión, el reconocimiento y la universalidad reflejados en las personas.

### **Cooperación**

El valor de la cooperación tiene gran relevancia en cualquier entidad. La cooperación es necesaria para desarrollar un trabajo en equipo exitoso y lograr los objetivos comunes de cualquier organización. Como todos los valores, la cooperación se puede inculcar desde la niñez por medio de la educación, tanto en el hogar como en la escuela; en el hogar, se puede inculcar a edades tempranas asignando tareas sencillas que estén al alcance de cada infante. Cuando un niño o niña llega a la escuela con el valor de la cooperación desarrollado, se convierte en un sujeto generador de valiosos aportes al equipo escolar.

En el caso del Sinem, el estudiantado puede desarrollar el valor de la cooperación en las diversas actividades en las que se involucra, como en las clases, los ensayos y conciertos. Los proyectos musicales se fortalecen y perfeccionan cuando hay una actitud de cooperación entre sus integrantes, ya que el trabajo de equipo es clave para la formación de ensambles orquestales, música de cámara, entre otros. Aunado a lo anterior, Castillo (2019) expone que:

Cada estudiante es responsable de su autoaprendizaje (practicar individualmente la parte que le corresponde del tema musical en su instrumento), pero, a la vez se generará el crecimiento grupal (en el momento propiamente del ensayo, de ensamblar todos los instrumentos musicales del grupo), donde se pueden hacer intercambio de ideas, desarrollo de habilidades

comunicativas y sociales, alcanzando metas y cooperando todos para lograrlas (p. 7).

Al igual que en las actividades musicales y académicas, la cooperación se pone en práctica en la cotidianidad y vuelve a las personas más empáticas, con la capacidad de ponerse en el lugar de los demás y ayudarles cuando sea necesario. Con base en lo anterior, Rodríguez (2017) menciona que la empatía es primordial para las relaciones humanas debido a que permite responder a las emociones y las ideas de los semejantes. Por eso, la empatía incrementa las conductas prosociales. Entonces, es posible deducir que para que exista un buen ambiente colaborativo, debe existir la presencia de otros valores, ya que entre todos se relacionan y complementan. Finalmente, al asociar el término de la cooperación a la música, en especial al programa del Sinem, Lorenzo (2017) expone que:

El área de música contribuye también a la competencia social y ciudadana. La participación en actividades musicales de distinta índole, especialmente las referidas a la interpretación y creación colectiva que requieren de un trabajo cooperativo, colabora en la adquisición de habilidades para relacionarse con los demás. La participación en experiencias musicales colectivas da la oportunidad de expresar ideas propias, valorar las de los demás y coordinar sus propias acciones con las de los otros integrantes del grupo, así como responsabilizarse en la consecución de un resultado (p. 164).

### **Disciplina**

La música, al igual que las demás áreas artísticas, se relaciona con el tema de la disciplina, la cual está vinculada con los hábitos. Valverde *et al.* (2019) mencionan que la disciplina: “Es la capacidad de las personas para poner en práctica una serie de principios relativos al orden y la constancia, tanto para la ejecución de tareas y actividades cotidianas como en sus vidas en general” (p. 15).

El programa del Sinem ofrece una oportunidad a las niñas, niños y jóvenes, para que aprendan el valor de la disciplina a través de la música, lo que contribuye con una importante disminución de problemas sociales de esta población, la cual muchas

veces enfrenta ambientes de violencia, delincuencia, prostitución, entre otros. Por medio de la disciplina que implica el aprendizaje musical, cada estudiante adquiere un compromiso en el ámbito individual (con la práctica individual de su instrumento) y colectivo (con la práctica de ensambles). Para lograr resultados exitosos es fundamental la práctica constante y consciente, lo que requiere de un desarrollo adecuado de la disciplina.

El inculcar la disciplina en el programa del Sinem no es necesariamente para que las personas estudiantes sean músicos profesionales; el aprender sobre disciplina, es un beneficio para la vida. González (2020) menciona que: “Está demostrado que la música es una herramienta que fomenta el aprendizaje y que tiene un gran papel en lo referido a la potenciación de las capacidades y habilidades de las personas” (p. 5). Aunado a lo anterior es posible deducir que los beneficios que aporta la música al ser humano, sumados a la práctica constante de valores, influyen en la formación de ciudadanos de bien para la sociedad.

### **Respeto**

El respeto es un valor indispensable en cualquier organización. Este valor engloba la tolerancia, la empatía, la equidad, la inclusión, entre otros aspectos que fortalecen las buenas relaciones humanas. Aunado a lo anterior, Mujica y Arduiz (2021) exponen el concepto de respeto: “Como un acto de consideración, aceptación y concreción del resguardo de aspectos esenciales de la vida que, asociado al concepto de persona, induce a preservar la natural, universal y estable dignidad humana” (p. 4). El valor del respeto se aprende desde la primera infancia, en el hogar, después se continúa aprendiendo y fortaleciendo en los centros educativos y en los diversos espacios que de una u otra manera sirven para dar continuidad al aprendizaje, el cual es importante que sea integral y que se base en valores.

Aunado a lo anterior, Villegas (2018) expresa: “Por otro lado, la educación de una persona debe darse en todos los aspectos y dimensiones que desarrollan al ser humano, es decir de forma integral. Por lo tanto, se debe educar tanto en conocimientos como en valores” (p. 49).

El programa del Sinem es un espacio ideal para fomentar el respeto en las personas estudiantes, dentro de la diversidad que los mismos presentan. Las relaciones humanas son complejas, en todas las organizaciones existen diferentes maneras de pensar, cada ser humano proviene de un contexto o ambiente familiar diferente y posee experiencias de vida únicas, por lo que es normal que surjan diferencias e incluso conflictos. Ante esas situaciones, mediante el valor del respeto se logra que las personas sean comprensivas, pacientes, tolerantes, que establezcan una convivencia pacífica y que desarrollen la capacidad de resolver cada situación de manera asertiva, sin dañar la integridad de ningún ser humano.

### **Inclusión social**

En épocas recientes el tema de la inclusión ha venido tomando fuerza. La inclusión hace referencia al hecho de *incluir*, de integrar, de no discriminar y, sobre todo, de que todas las personas tengan las mismas oportunidades. Con base en lo anterior, Reyes y Rivera (2018) afirman que:

La inclusión social es el proceso de empoderamiento de personas y grupos, en especial los que pertenecen a los sectores más vulnerables y marginados para que no queden fuera de la sociedad. En otras palabras, significa integrar a la vida comunitaria a todos los miembros de la sociedad, independientemente de su origen, actividad, condición socioeconómica, o de sus ideas (p. 67).

En algunas épocas se presentaron fuertes episodios de discriminación entre las personas por el color de piel, la orientación sexual, la condición económica, la condición social, por la diversidad de creencias, por alguna condición física, cognitiva, entre otros. En la actualidad, a pesar de que se hace un mayor énfasis en el tema, no se ha logrado en su totalidad un ambiente inclusivo.

Los proyectos de acción social, como el Sinem, son programas que asumen la tarea de realizar grandes cambios en la vida de las personas. Como parte de la formación del estudiantado, se debe inculcar la integración a través del respeto, la empatía y la solidaridad, para crear un ambiente de armonía y equidad.



## Capítulo III

### Marco metodológico

#### Paradigma de la investigación

##### Naturalista

Todo proceso científico requiere de metodologías rigurosas para que pueda desarrollarse, de una manera eficaz, ante esto la investigación necesita un camino que la oriente. Por lo tanto, se hace la delimitación del paradigma. Este ayuda a que la investigación pueda captar, entender, explicar y analizar al objeto que se encuentra en estudio, para que el proceso investigativo sea claro.

Para esta investigación se utilizó el paradigma naturalista, el cual: “Estudia los fenómenos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales y en su cotidianidad” (Baptista *et al.*, 2014, p. 9). Es decir, se relaciona con el tema de investigación debido a que para elaborar y proponer un estilo de gestión educativa pertinente para el Sinem de Acosta se debe conocer el contexto y la realidad que se vive para analizar cómo se pueden integrar los valores institucionales para el desarrollo del liderazgo en el estudiantado y tener una gestión educativa fortalecida.

Dentro del paradigma naturalista se parte de que para que el conocimiento pueda validarse debe estudiarse y obtenerse de la realidad del objeto o fenómeno que se investiga. Para esto, Montoya *et al.* (2007), exponen que el naturalismo: “Considera la naturaleza material como la única fuente original y fundamental de todo lo existente” (párr. 13). Por lo tanto, la información que se analiza y se estudia en la investigación es producto de una realidad y un contexto.

El rol que toma la persona investigadora en el proceso es el de observador, donde los datos que se obtienen se construyen mientras se da el análisis. Además, que se: “Incorpora los valores del investigador y sus propios marcos de referencia” (Rodríguez, 2014, p. 28). Asimismo, Rodríguez (2014) aclara que la tarea de la persona investigadora es analizar la interpretación que hacen los sujetos en estudio de su realidad para entender cómo ellos mismos perciben su contexto.

Rodríguez (2014) recalca que el paradigma naturalista, con respecto al investigador: “No se considera un observador ajeno a la realidad, sino, muy por el contrario, uno inmerso en ella, a fin de que pueda entender su significado” (p. 28). Por lo tanto, dentro de este proceso investigativo, para entender los procesos de gestión educativa que se dan en el Sinem e identificar su modelo, se debe formar parte de la realidad de la institución. Esto con el fin de que el modelo de gestión que se propone para el desarrollo del liderazgo desde los valores institucionales sea acorde al contexto del Sinem. Anudado a lo anterior, con este paradigma, más específicamente: “Precisa que las personas que investigan se sumerjan en el contexto para poder dialogar con él desde sí mismo” (Fraile y Vizcarra, 2009, p. 123).

## **Enfoque de la investigación**

### **Investigación cualitativa.**

El enfoque de investigación del estudio es cualitativo. La investigación cualitativa: “Se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (Fernández *et al.*, 2014, p. 358). Este se considera oportuno, ya que para proponer un estilo de gestión educativa se debe conocer el contexto que se analiza y cómo es el desarrollo de los sujetos entre esta realidad. Para esto, es necesario conocer cómo perciben las personas las situaciones o el fenómeno dónde están inmersas.

El rol de la persona investigadora dentro de este enfoque es traducir los hechos que se observan para: “Cualificar y describir el fenómeno social a partir de los rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada” (Guerrero, 2016, p. 2). Para eso se presenta una interacción entre sí, investigador y población de la institución, donde se lleva a cabo un intercambio de información por medio de instrumentos de recolección de datos, con el fin de identificar los elementos más significativos y relevantes para el estudio.

Con base en lo anterior, es importante mencionar que una característica de la investigación cualitativa es que se fundamenta en la interpretación, la cual se enfoca en el entendimiento de lo que significan las acciones de las personas. Por lo tanto, la persona investigadora debe expresar la realidad a través del contexto de las personas

participantes, por consiguiente, el proceso de interacción se convierte en la principal fuente de datos (Fernández *et al.*, 2014).

La investigación cualitativa permite examinar la realidad que se desea atender para que durante ese proceso se pueda desarrollar una teoría o metodología por aplicar que sea: “Coherente para representar lo que se observa” (Fernández *et al.*, 2014, p. 8). Esto reafirma la idea de desarrollar la investigación en el contexto con los sujetos involucrados para encontrar la información necesaria que permita el desarrollo de una propuesta curricular pertinente.

Para elaborar la propuesta primero se debe analizar la gestión que se lleva a cabo en el Sinem para identificar el modelo más adecuado. La investigación cualitativa da paso a esto, ya que en el proceso de recolección de datos se pueden: “Obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos más bien subjetivos)” (Fernández *et al.*, 2014, p. 8). Esto permite un acercamiento más profundo con el entorno estudiado y con las personas en el contexto para tener un panorama más amplio del fenómeno.

## **Tipo de investigación**

### **Investigación acción**

Este estudio se desarrolla con la investigación acción. La actual propuesta no solamente busca adquirir conocimientos para explicar un fenómeno en un determinado contexto, sino que su fin es: “Producir conocimiento orientado a atender una situación determinada mediante la transformación o el mejoramiento de una realidad específica” (Campos y Madriz, 2015, pp. 8-9), lo que se lleva a cabo para implementar cambios pertinentes.

En la definición de la investigación acción se destaca el propósito de realizar un cambio y mejora en la acción de los ámbitos educativos donde la realidad es dinámica, donde se pueda dar una participación comprometida de las personas para ejercer un cambio social (Cabrera, 2017). El fin de la investigación acción es comprender y resolver problemáticas y fenómenos en un grupo que está vinculado con un contexto. Este se centra en brindar datos que orienten el proceso de toma de

decisiones en el momento de proponer proyectos y programas para llevar a cabo cambios en el ámbito social que permita transformar la realidad, en distintos ámbitos, donde las personas que forman parte del problema comprendan que su papel también es importante en la transformación de la realidad (Fernández *et al.*, 2014).

En la investigación acción se pueden resolver problemáticas o implementar cambios. Fernández *et al.* (2014) exponen que: “En estos diseños también se resuelve una problemática o se implementan cambios” (p. 501). En la actual investigación existen diferentes elementos problemáticos que requieren de una intervención para el mejoramiento positivo de la realidad de la institución para el buen desarrollo de los actores involucrados en los procesos del Sinem. Por ejemplo, analizar el estado actual de los valores institucionales con respecto al estudiantado y el enfoque que se le da al liderazgo para promoverlo en la población estudiantil.

En la investigación acción la participación de los sujetos en estudio es importante, ya que: “Se considera a los miembros de la comunidad como expertos en la misma, por tal motivo sus 'voces' resultan esenciales para el planteamiento y las soluciones” (Fernández *et al.*, 2014, p. 501). Además, se presenta una característica democrática, pues la participación se habilita a toda la comunidad del contexto seleccionado.

Esta investigación, aparte de realizar el análisis para entender el problema que se estudia y los fenómenos que la rodean, busca proponer el liderazgo en el estudiantado desde los valores institucionales para fortalecer la gestión. Para esto, se debe identificar el estilo de gestión presente actualmente y con base en las necesidades y percepciones de las personas identificar cuáles otros aspectos deben atenderse para elaborar una propuesta que pueda brindar apoyo a las necesidades que se encuentren.

### **Categorías de análisis**

Las categorías de análisis son las definiciones o conceptos que son clave en el proceso investigativo, con enfoque cualitativo, las cuales pueden definirse de forma precisa. Campos (2020) expone que: “La investigación cualitativa suele manejar un volumen de información de cierta magnitud; por eso se tiende a categorizar en

unidades de significación más simples, de forma tal que permita un manejo sistemático de dicha información” (p. 52). Estas categorías dan la facilidad de que en el estudio se pueda utilizar objetivos específicos y teoría para analizar cuál es la información más relevante que debe recolectarse.

Campos (2020) expone que las categorías de análisis ayudan a delimitar cuáles son los alcances del proceso investigativo. Además de que se pueden usar las subcategorías para especificar la información que se necesita adquirir. A diferencia de las variables, que se usan en la investigación cuantitativa, las categorías deben definirse conceptualmente. Estas se toman: “Del marco teórico y con ellas se definen qué y cuáles conceptos son los que se usarán para explicar el tema de investigación, las categorías también delimitan cuales son los límites y alcances de la investigación” (Monje, 2011, p. 82).

A continuación, se presenta la tabla de la matriz de categorías de análisis de esta investigación, en la cual se presentan las categorías que se seleccionaron según cada objetivo específico y las subcategorías que se deben estudiar para responder a los objetivos. Campos (2020) expresa que:

Para garantizar la pertinencia de las variables o categorías de análisis, es aconsejable elaborar un cuadro de operacionalización, Este cuadro no solo permite la decisión conceptual, instrumental y operativa [...] sino que también ayuda a analizar la coherencia entre los objetivos de investigación, las variables o categorías de análisis, las técnicas, los instrumentos y los ítems de cada instrumento (p. 52).

Además de lo anterior, se presenta la definición instrumental donde se especifican los instrumentos por utilizar y, por último, las fuentes de información a las cuales se les aplicará los instrumentos. Las categorías de análisis se seleccionaron producto del estudio de los objetivos y la identificación de tres grandes áreas que estos abarcan, los cuales son la gestión educativa, el liderazgo y los modelos de gestión.

Estos tres grandes pilares dan paso a las subcategorías, las cuales responden a las necesidades que se requieren abordar. Los temas de las categorías abarcan bastos

temas, pero se seleccionaron aquellos que ayudan a identificar las necesidades. Por último, en la definición instrumental se seleccionaron instrumentos que permitan recolectar la información pertinente para el análisis de la información y tener un panorama completo.

Tabla 2

*Matriz de categorías*

<b>Categoría de análisis</b>	<b>Subcategoría de análisis</b>	<b>Definición instrumental</b>	<b>Fuentes de información</b>
Gestión educativa.	Planificación, ejecución y evaluación de los procesos.	Entrevista Cuestionario	Personal administrativo Cuerpo docente
	Evaluación de los procesos educativos y administrativos		
Liderazgo	Desarrollo del liderazgo en estudiantes	Entrevista Cuestionario Observación no participante	Personal administrativo Cuerpo docente
Modelos de gestión educativa	Inclusión de los valores institucionales en la gestión de la institución.	Entrevista Cuestionario	Director del Sinem Cuerpo docente

	Percepción del modelo de gestión educativa requerido para desarrollo del liderazgo	Observación no participante	Estudiantado
	Necesidades institucionales.		

### **Instrumentos**

Para la investigación cualitativa el proceso de recolección de datos: “Proporcionan una mayor profundidad de búsqueda; ante una situación social que amerita ser conocida” (Sánchez *et al.*, 2021, p. 115), por lo tanto, se requieren instrumentos que permitan una recolección de datos que vaya acompañada por validez y seguridad. Fernández *et al.* (2014) exponen que para el enfoque cualitativo es relevante: “Obtener datos (que se convertirán en información) de personas, seres vivos, comunidades, situaciones o procesos en profundidad; en las propias “formas de expresión de cada uno” (p. 396). Lo anterior para que los datos que se logren recolectar se puedan someter a análisis, con el fin de tener una comprensión y responder a los objetivos de la investigación y generar nuevo conocimiento.

Los instrumentos de recolección de datos cualitativos se desarrollan directamente en el contexto de los sujetos que brindan la información para obtener datos sobre su realidad. Para este estudio los instrumentos por aplicarse fueron la entrevista, el cuestionario y la observación no participante. Estos enfatizan en la: “Obtención de información referida, básicamente, a percepciones, sentimientos, actitudes, opiniones, significados y conductas” (Guardian, 2007, p. 190).

En el proceso de recolección de datos el rol de la persona investigadora es importante, ya que para esta investigación su papel es el de observar, aplicar la entrevista, el cuestionario (utilizado desde el marco de la investigación cualitativa) y

realizar el análisis. Por lo tanto, es el responsable de que dentro del contexto de los sujetos investigados se recopile toda la información. Para la persona investigadora la responsabilidad más grande es poder vincularse con el ambiente para obtener el máximo provecho de la comprensión del problema en estudio (Sánchez *et al.*, 2021).

Para presentar los instrumentos previamente se utilizó un consentimiento informado (ver Anexo A) para presentar el proceso que se iba a realizar con las personas participantes. Este consentimiento se utilizó para explicar aspectos como el propósito de este estudio, la selección de las personas participantes, los riesgos que implica el proceso y los beneficios. Cabe resaltar que no existen riesgos físicos ni emocionales por la aplicación de los instrumentos ni del estudio. Además de lo anterior, se explicó que no existe ningún costo en la participación, que la información se manejaría de forma confidencial y que existe la posibilidad de negarse a participar.

La entrevista se define como un instrumento de acercamiento más íntimo y abierto donde se programa una reunión con las personas en estudio para entablar conversaciones y se presenta el intercambio de datos entre la persona investigadora (entrevistador) y entrevistado. A través de este proceso es que con las preguntas que se llevan a cabo y las respuestas que se registran se da la construcción y explicación de significados para analizar una temática (Fernández *et al.*, 2014).

La entrevista es funcional debido a que los datos que se recolectan son perspectivas de relatos personales en los cuales se puede hacer un punto de reflexión, lo cual permite que la persona entrevistada pueda brindar detalles de su entorno y de su vida cotidiana. Por ser un instrumento directo facilita crear una conversación fluida y flexible donde se puedan obtener los datos necesarios (Guardian, 2007).

La entrevista se aplica para conocer en detalle el funcionamiento con respecto a la gestión educativa que se lleva a cabo en el Sinem para, además, conocer la perspectiva del director de la sede del Sinem de Acosta de qué es lo que se necesita para el desarrollo del liderazgo desde los valores institucionales y conocer las necesidades latentes que requieren de una respuesta o estrategia para atenderlas. En la confección de este se llevó a cabo el planteamiento de las preguntas por subcategoría



en el orden que se planteó en la Tabla 2 para facilitar el acomodo de los datos en el proceso de análisis. Su estructura se desarrolla con una introducción y presentación de la información general para que la persona entrevistada entre en contexto de lo que se le solicitará (ver Anexo B.)

La segunda herramienta por emplear es la observación no participante (ver Anexo D), la cual se aplica al cuerpo docente en su interacción con el alumnado para conocer detalles específicos sobre liderazgo y valores que se implementan en la mediación pedagógica. Esto permite reforzar el conocimiento que se desea adquirir de la gestión educativa que se lleva a cabo.

La observación no participante puede definirse: “Como una investigación caracterizada por interacciones sociales profundas entre investigador e investigado, que ocurren en el ambiente de éstos y promocionan la recogida de informaciones de modo sistematizado” (Vitorello *et al.*, 2014, s. p.). Este instrumento permite estudiar el fenómeno en su realidad misma desde las experiencias diarias de los sujetos.

Para este estudio la observación no participante permite explorar más en profundidad el ambiente y brindar una descripción más detallada de la realidad entendiendo los significados del contexto para hacer una vinculación de las personas participantes con los elementos del fenómeno en estudio. Esto puede permitir identificar problemas que puedan atenderse en la propuesta que se busca desarrollar (Fernández *et al.*, 2014).

Para construir el instrumento de la observación no participante se lleva a cabo una introducción para explicar a las personas docentes las indicaciones generales de la aplicación del instrumento y tiene en cuenta elementos como la privacidad de la información y el objetivo del porqué se realiza. El instrumento consta de dos columnas (ver Anexo D): la columna izquierda plantea los aspectos por observar durante el desarrollo de las lecciones y en la columna de la derecha se anotan las observaciones y las percepciones de la persona investigadora durante las clases.

Los temas generales que se buscan observar con el instrumento consisten en las actividades que se utilizan para el desarrollo del liderazgo, la inclusión de los

valores institucionales y el uso de materiales para el apoyo de los dos anteriores aspectos. Debido a las restricciones sanitarias producto de la COVID-19 las clases del Sinem se mantienen de forma virtual, por lo tanto, se realiza la observación no participante en estas sesiones virtuales.

Como tercer instrumento por aplicar se encuentra el cuestionario (ver Anexo C). Para este estudio el cuestionario se utiliza con un enfoque cualitativo donde no se realizan preguntas cerradas, sino que son abiertas. García *et al.* (2006) definen el cuestionario como: “Un proceso estructurado de recogida de información a través de la cumplimentación de una serie de preguntas” (párr. 13).

La aplicación del cuestionario es vía digital, debido a las restricciones sanitarias impuestas por el Gobierno de Costa Rica consecuencia de la pandemia de la COVID-19. Esto con el fin de mantener el distanciamiento social y velar por la seguridad de las personas investigadoras e informantes. El formulario se envía a una persona que se encarga de compartirlo a las demás para que pueda completarse en el tiempo que sea conveniente. Las preguntas que se plantean son abiertas, ya que estas aportan información valiosa para el proceso investigativo. Este instrumento se aplicó al cuerpo docente de la institución.

El cuestionario se confecciona con la misma estructura de los dos anteriores instrumentos: contiene una introducción donde se le especifica a las personas docentes la confidencialidad y privacidad de la información. El cuestionario se aplica de forma digital, con la herramienta Google Forms donde se les comparte el enlace al cuerpo docente para que completen las preguntas que se les plantean. Las preguntas se plantean por subcategorías al seguir el orden en la Tabla 2.

### **Fases de la investigación**

El diseño de la investigación, según el enfoque cualitativo, se puede definir como el proceso donde se presenta una planificación, de las actividades por ejecutar, para responder a una necesidad y a un problema en específico (Vivar *et al.*, 2013). Para lograr lo anterior se debe proponer un plan específico, en el que se detallen los procedimientos para lograr los objetivos.

Como se observa en la Figura 3 el trabajo actual se desarrolla al seguir las cuatro fases que forman parte de la investigación cualitativa según la postura de Monje (2011). La primera fase es la preparatoria, la segunda el trabajo de campo, la tercera la fase analítica y, por último, la cuarta fase llamada informativa. Cabe destacar que cada fase cuenta con etapas, las cuales se aplicaron para el desarrollo del estudio.

Según Monje (2011), en la primera fase, que es la preparatoria, la persona investigadora, desde sus conocimientos y experiencias, inicia con el proceso de delimitar conceptualmente la investigación y después establece los pasos que debe seguir en las siguientes fases. Para esta investigación la primera fase consistió en establecer el tema y realizar la justificación de su desarrollo. Para darle una mayor validez a este primer proceso se hizo una búsqueda de antecedentes que sustentaran la temática. Con respecto a los demás procesos, en esta fase se establecieron los objetivos por cumplir, la especificación del contexto y se expusieron los elementos teóricos.

Para el segundo momento, Monje (2011) expone que: “El investigador tiene que enfrentar en esta fase de la investigación decisiones relativas al acceso al campo, la recogida productiva de datos y el abandono del campo” (p. 35). En este nivel, para esta investigación se hizo el primer acercamiento a la entidad, con el fin de explicar los procesos por ejecutar, explicar la finalidad, presentar los consentimientos informados y establecer los momentos para ejecutar instrumentos de recolección de datos.

El rol de la persona investigadora en esta fase consistió en adentrarse en el contexto del fenómeno por estudiar, con el fin de recabar todos los datos necesarios para el desarrollo de la investigación. Estos datos se recolectan con la aplicación de diversos instrumentos, con el fin de propiciar un mejor entendimiento del tema. Los acercamientos que se tuvieron con la institución para agendar las reuniones y la aplicación de instrumentos se realizaron de manera virtual, por medio de la plataforma Zoom debido a las restricciones sanitarias causadas por la pandemia de la COVID-19.

La segunda fase, en su etapa de recogida productiva de datos, es una de las más sensibles del proceso investigativo, ya que es el momento en el que la persona

investigadora tiene contacto con las personas participantes para recolectar los datos. En esta fase es importante que la persona investigadora tenga la capacidad de discernir y analizar cuáles datos son necesarios y cuáles son innecesarios debido al tiempo limitado con el que cuenta para estar dentro del contexto (Monje, 2019). Para esta investigación el trabajo se desarrolló en equipo, por lo tanto, se pudo abarcar la totalidad de la población del personal de la entidad.

Cuando se tiene la totalidad de instrumentos aplicados se pasa a la fase analítica. En el instante que se estudian los datos existen dos momentos en los cuales se puede iniciar con el proceso de análisis y es cuando se abandona el lugar en el trabajo de campo o, a decisión de la persona investigadora, se inicia en el momento que se obtienen los primeros datos en el trabajo de campo (Monje, 2019). Para esta investigación el análisis de los datos recolectados inició en el momento que se dejó el contexto de la institución del Sinem de Acosta.

Monje (2019) expresa que en la cuarta fase: “El proceso de investigación culmina con la presentación y difusión de los resultados. De esta forma el investigador no sólo llega a alcanzar una mayor comprensión del fenómeno objeto de estudio, sino que comparte esa comprensión con los demás” (p. 48). Por lo tanto, aquí se construye el documento que presenta de forma ordenada y sistemática los resultados que se obtuvieron, su relación con los objetivos y cuáles son los hallazgos más importantes, posteriormente, se detallan las conclusiones de la investigación y las recomendaciones.

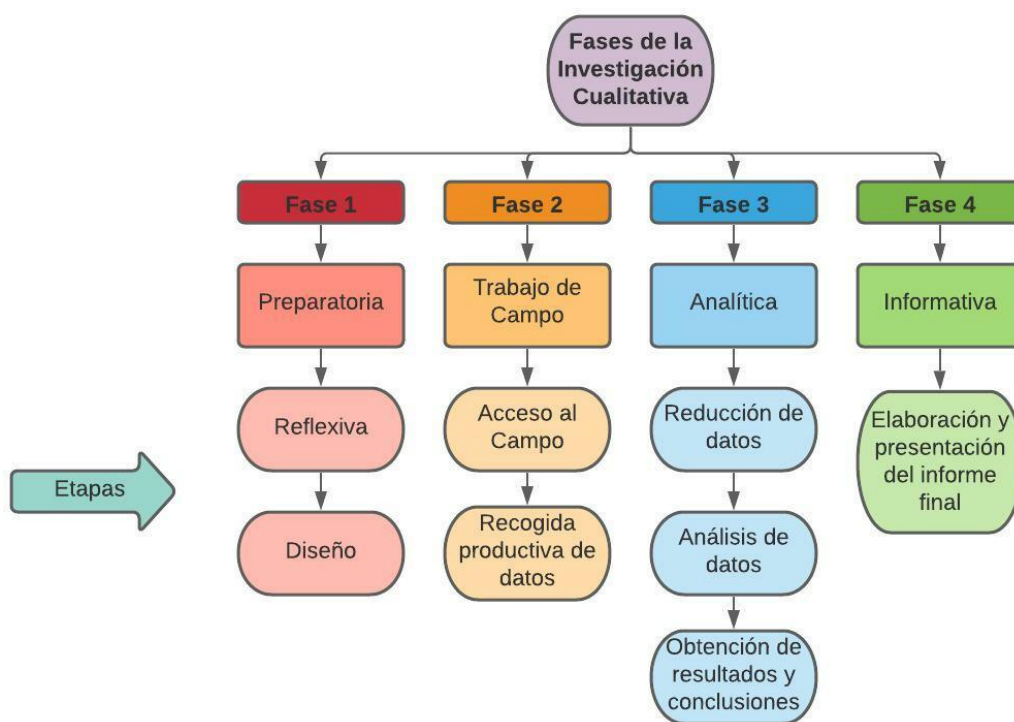


Figura 3. Fases de la investigación cualitativa

Adaptado de Monje (2011).

### Definición de la población.

Para esta investigación se utilizó el “total de la población” (Mendieta, 2015, p. 1150) para el personal administrativo y docente debido a que la población de la entidad es muy reducida. Esto permitió que se pudiera manejar en su totalidad para la aplicación de los instrumentos. Los resultados y recomendaciones de este estudio son aplicables a la población de la entidad, al igual que la propuesta que se plantea.

### Participantes

En la investigación el total de participantes fue de siete colaboradores de la institución del Sinem de Acosta. Estos pertenecen al área administrativa y al personal docente de la institución, los cuales se seleccionaron en su totalidad, ya que la apertura que brindó la persona encargada de la institución permitió aplicar los instrumentos de recolección de datos en toda la población docente y administrativa. Además, se

seleccionaron las personas participantes por la información que podían brindar para atender la temática que se trabaja. Con respecto a lo anterior, Monje (2019) expresa que los sujetos deben elegirse con intencionalidad, con criterios que el mismo investigador establece.

Es importante rescatar que las personas participantes en la investigación se mostraron dispuestas a colaborar. Estas personas contaban con el conocimiento y la experiencia requeridos, ya que forman parte directa del contexto que se estudia. Por lo tanto, la información que se recolecta es clara y permite un mejor análisis. Estos se vuelven elementos importantes, pues permiten el abordaje de las necesidades de una mejor manera.

### **Proceso de validación de instrumentos**

La validación de los instrumentos es un proceso de importancia, ya que permite que las herramientas de recolección de datos estén con un planteamiento óptimo para que la información que se recolecte sea confiable. Álvarez *et al.* (2018) exponen que: “Se recomienda que las preguntas y, en general, el instrumento deba contar con validez de constructo, de confiabilidad y de contenido [...] de tal forma, que la información obtenida, realmente, sea veraz y coherente con lo medido” (p. 302).

Para los instrumentos se plantearon preguntas con base en las subcategorías. Se consultó documentación sobre instrumentos cualitativos y aspectos sobre las preguntas que se plantearon para que no se dieran sesgos en la información que se obtuvo.

### **Consideraciones éticas**

Entre las consideraciones éticas de la investigación cabe rescatar que durante el proceso investigativo no se trabajó con personas menores de edad, ya que la institución no lo permitió. A pesar de esto, se siguieron algunos aspectos éticos con respecto a la información recolectada y los datos personales de las personas beneficiarias.

Para resguardar la identidad de las personas informantes, durante el análisis de datos no se utilizaron los nombres de los sujetos, sino que se le asignó un código a cada uno. Antes de aplicar los instrumentos de recolección de datos se presentó un consentimiento informado (ver Anexo A) en el que se detalla el manejo de la información y resguardo de identidad.

Durante el proceso de recolección de datos ninguna persona informante se retiró del proceso, pero sí hubo atrasos por no recibir las respuestas de algunos informantes en el tiempo establecido. Para este caso se solicitó a la persona directora recordar al personal docente sobre el instrumento y la entrevista que se debía realizar. Por último, en el análisis de datos no se expone la información total producto de la aplicación de los instrumentos, sino que se hace la interpretación y se toman extractos que puedan aportar a este análisis utilizando los códigos que se utilizan para cada participante.

### **Descripción del análisis**

Según lo expresado por Baptista *et al.* (2014) en la investigación cualitativa el proceso de análisis de datos es un procedimiento riguroso donde la persona investigadora toma datos no estructurados y aleatorios y junto con diferentes métodos debe darles una secuencia estructurada. En el proceso investigativo se debe entender un problema o fenómeno extenso, por lo tanto, se debe simplificar al máximo para brindarle una explicación. Por este motivo, el fenómeno puede ser reducido en categorías que puedan facilitar la comprensión del problema, por ende, la persona investigadora debe nombrar las categorías (Rivas, 2016).

En el análisis de los datos que se obtienen se lleva a cabo el análisis de categorías junto con la triangulación de datos y a partir de la información obtenida se contrasta con la teoría para responder a los objetivos de la investigación. Asimismo, se lleva a cabo la triangulación por actores involucrados, para comparar los resultados entre el personal administrativo y cuerpo docente.

Para el análisis de datos se divide la información, obtenida de los instrumentos por categoría y subcategoría, los cuales se separan por cuadros (ver Figura 4 y Figura

5) que contienen la pregunta que se llevó a cabo para obtener la información, el código al instrumento perteneciente, si al docente o administrativo, el número de cuestionario y, por último, la información recabada. Se recalca que la información se coloca en los cuadros como respondieron las personas participantes. A cada participante se le asigna un código para resguardar su nombre y su identidad.

Después de sistematizada la información, se triangulan los datos donde se destacan los aspectos relevantes de la información recabada y su relación con las categorías y subcategorías que se plantearon para después hacer su contraste con la teoría. El mismo procedimiento se repite para la observación no participante.

<i>Aquí se coloca la pregunta realizada</i>	
Personal administrativo	<b>Respuesta del personal administrativo a la entrevista</b>
<i>Aquí se coloca el código del instrumento.</i> <b>EA#1</b>	<i>Aquí se coloca la información brindada por el participante.</i>

Figura 4. Cuadro para las respuestas de la entrevista

<i>Aquí se coloca la pregunta realizada</i>	
Personal docente	<b>Respuesta del personal docente al cuestionario</b>
<i>Aquí se coloca el código del instrumento.</i> <b>CD#1</b>	<i>Aquí se coloca la información brindada por el participante.</i>
<b>CD#2</b>	
<b>CD#3</b>	
<b>CD#4</b>	
<b>CD#5</b>	
<b>CD#6</b>	

Figura 5. Cuadro para las respuestas del cuestionario



## Diagrama de Gantt

En la Tabla 3 se muestran las actividades más importantes del desarrollo de la investigación. Se tomaron aspectos que son pilares en cada momento de la investigación, los cuales dictaron el rumbo por tomar y dieron forma a lo que se quería alcanzar.

Tabla 3

### Diagrama de Gantt

<b>Actividades</b>	<b>Febrero 2021</b>	<b>Marzo de 2021</b>	<b>Abril 2021</b>	<b>Mayo 2021</b>	<b>Junio 2021</b>	<b>Julio 2021</b>	<b>Agosto 2021</b>	<b>Setiembre 2021</b>	<b>Octubre 2021</b>	<b>Noviembre 2021</b>	<b>Enero 2022</b>
Revisión bibliográfica Para el planteamiento o del tema por desarrollar.											
Selección y reunión con la persona encargada de la institución											

<b>Actividades</b>	<b>Febrero 2021</b>	<b>Marzo de 2021</b>	<b>Abril 2021</b>	<b>Mayo 2021</b>	<b>Junio 2021</b>	<b>Julio 2021</b>	<b>Agosto 2021</b>	<b>Setiembre 2021</b>	<b>Octubre 2021</b>	<b>Noviembre 2021</b>	<b>Enero 2022</b>
que se seleccionó											
Elaboración y búsqueda de antecedentes del tema por desarrollar											
Desarrollo de la descripción del problema, justificación, planteamiento de objetivos y descripción del entorno											

<b>Actividades</b>	<b>Febrero 2021</b>	<b>Marzo de 2021</b>	<b>Abril 2021</b>	<b>Mayo 2021</b>	<b>Junio 2021</b>	<b>Julio 2021</b>	<b>Agosto 2021</b>	<b>Setiembre 2021</b>	<b>Octubre 2021</b>	<b>Noviembre 2021</b>	<b>Enero 2022</b>
Entrega del anteproyecto a la persona directora											
Elaboración del marco teórico											
Entrega del marco teórico											
Aplicación de correcciones del marco teórico											
Diseño del marco metodológico											
Diseño de instrumentos											

<b>Actividades</b>	<b>Febrero 2021</b>	<b>Marzo de 2021</b>	<b>Abril 2021</b>	<b>Mayo 2021</b>	<b>Junio 2021</b>	<b>Julio 2021</b>	<b>Agosto 2021</b>	<b>Setiembre 2021</b>	<b>Octubre 2021</b>	<b>Noviembre 2021</b>	<b>Enero 2022</b>
y matriz de categorías											
Aplicación de instrumentos de recolección de datos											
Análisis y triangulación de los datos											
Entrega de los capítulos 3 y 4											
Desarrollo de la propuesta											
Desarrollo de la											

<b>Actividades</b>											
	<b>Febrero 2021</b>	<b>Marzo de 2021</b>	<b>Abril 2021</b>	<b>Mayo 2021</b>	<b>Junio 2021</b>	<b>Julio 2021</b>	<b>Agosto 2021</b>	<b>Setiembre 2021</b>	<b>Octubre 2021</b>	<b>Noviembre 2021</b>	<b>Enero 2022</b>
dirección del proyecto											

## **Capítulo IV**

### **Análisis de datos**

#### **Interpretación y análisis de resultados**

##### **Presentación, análisis e interpretación de resultados**

En este capítulo se presentan los resultados que se obtuvieron de la aplicación de los instrumentos para recolectar datos. En este análisis se da respuesta a las categorías y subcategorías mediante una triangulación entre los datos que se obtienen. La triangulación de datos puede entenderse como una: “Técnica de confrontación y herramienta de comparación de diferentes tipos de análisis de datos [...] puede contribuir a validar un estudio de encuesta y potenciar las conclusiones que de él se derivan” (Aguilar y Barroso, 2015, p. 74). Este método permite contrastar la información obtenida con otros elementos para obtener resultados consistentes.

En la investigación se utilizan diferentes tipos de triangulación, expuestas por Aguilar y Barroso (2015), las cuales son la triangulación teórica y la metodológica. La triangulación teórica contrasta la información obtenida de aplicar instrumentos, para compararse con la teoría expuesta en el marco teórico, con el fin de responder al objetivo de estudio. Con respecto a la triangulación metodológica, en esta se aplican diversos métodos de recolección de datos para contrastar los resultados entre ellos donde se lleva a cabo el análisis de las coincidencias y diferencias. En este estudio la comparación se realiza entre lo obtenido por el personal administrativo y el personal docente.

En el análisis de datos se usa una estructura que se aplica a todas las subcategorías. Esta estructura presenta primero el objetivo específico, seguidamente las categorías que forman parte del objetivo y, por último, el desarrollo de las subcategorías. En las subcategorías se presenta el análisis de la información obtenida de la aplicación de los instrumentos, donde se detallan aspectos importantes y relevantes para desarrollar y tomar en cuenta en la propuesta. Después se lleva a cabo la triangulación de los datos con la teoría donde se toma la información de los autores.

Por último, se compara la información que brindó el personal docente y administrativo para identificar puntos en común o discordia.

### **Objetivo n.º 1**

Analizar la gestión educativa que se lleva a cabo en el Sinem de Acosta para el desarrollo del liderazgo y fortalecimiento de los valores institucionales en estudiantes.

### **Categoría: Gestión educativa**

#### ***Subcategoría: Planificación y ejecución de los procesos institucionales***

Con respecto al análisis e interpretación de datos de la subcategoría planificación y ejecución de los procesos institucionales, se puede observar que, según la EA, en los procesos de gestión dentro del Sinem, el personal administrativo propicia ambientes abiertos y se menciona: “Yo busco diferentes opiniones” (EA#1) para el proceso de toma de decisiones. Esto con el fin de tomar las decisiones más beneficiosas para la institución.

En los procesos de capacitación que brinda el Sinem de Acosta se puede observar que existe una preocupación por el tema del desarrollo del personal. Las personas entrevistadas mencionan que se llevan a cabo capacitaciones, sin embargo, debido a la pandemia de la COVID-19, estas se han visto pausadas.

Es importante destacar que las capacitaciones que se imparten en el tema de valores institucionales se realizan en coordinación con el Departamento de Vida Estudiantil, el cual brinda apoyo en las temáticas que la institución requiere. En relación con esto se evidencia que existe una dependencia a un departamento para realizar las capacitaciones, las personas entrevistadas mencionan que: “Sí hay contacto por parte de la coordinación académica y del departamento de vida estudiantil” (EA#1).

En relación con el personal docente, dentro del desarrollo de planificación y ejecución de los procesos de la entidad, se observa que la mayoría de las personas

docentes participa en las actividades de toma de decisiones. Asimismo, se evidencia que la comunicación es un elemento que resalta en la relación entre personal docente, ya que la mayoría menciona que conversa entre colegas y el personal administrativo. Esta característica permite un ambiente de resolución de conflictos en conjunto, pues como menciona una persona docente entrevistada entre todos “buscan soluciones” (CD#2).

Aunado a lo anterior, en relación con el trabajo en equipo, la mayoría de las personas docentes entrevistadas expresan que: “Es excelente”, por lo tanto, se evidencia que hay un gran apoyo entre el personal. Esto permite que exista un ambiente de confianza y compañerismo en la institución que propicia un mejor desarrollo institucional. Por ejemplo, una persona docente entrevistada menciona que el personal: “Siempre están disponibles para ayudar” (CD#2), por ende, el abordar problemas entre varios permite dar soluciones pertinentes.

Según Gorozabel *et al.* (2020) la gestión educativa es un: “Grupo de actos compuestos de conocimientos organizativos para lograr un fin en un determinado tiempo; donde la labor trascendental es la dirección y la organización de los ideales específicos que se intenten adquirir” (párr. 14). Por este motivo, el equipo de trabajo de la institución requiere de espacios participativos para la toma de decisiones, en los que se tome la diversidad de opiniones para lograr los objetivos, caso que se presenta en el Sinem de Acosta donde se propicia la participación para tomar decisiones.

Aunado a lo anterior se resalta que el trabajo en equipo del Sinem es excelente, además, se evidencia un personal comprometido y participativo que propicia espacios de comunicación. Esto reafirma lo expresado por González y Márquez (2017) quienes definen la gestión educativa como el proceso en el que se necesita la integración de las personas para cumplir con las metas que se establecen, con base en pilares importantes como el trabajo en equipo, la comunicación y el liderazgo.

Al comparar el trabajo en equipo, entre las respuestas que brinda el personal administrativo y el cuerpo docente, ambas partes coinciden en que el trabajo en equipo es excelente, ya que cuentan con espacios de participación propiciados por el personal



administrativo. Esto concuerda con lo expuesto por Monge (2017) donde los directivos deben crear espacios de comunicación que integren al personal para cumplir con metas. Algunas de las respuestas que se registraron definen el trabajo en equipo como: “Muy bueno” (CD#3), “Muy buen equipo” (CD#4), “Excelente” (CD#6) y que “Siempre están disponibles para ayudar” (CD#2).

Con respecto a la capacitación del personal de la institución, Cassus (2020) expone que la gestión es la puesta en práctica de principios generales de gestión, por lo tanto, se necesita de un personal capacitado. En relación con el Sinem, este aspecto no se cumple debido a que los espacios de capacitación no se brindan, lo cual produce que el personal no se actualice en temas que beneficien la gestión de la entidad. Las personas docentes (CD) expresaron que antes sí se abrían estos espacios, pero que no se volvieron a realizar. Además, que estos que “Podrían ser un poco más interactivas, no solo leer los valores y entenderlos si no el cómo aplicarlos, trabajarlos y hacer esos espacios con estudiantes también ayudaría” (CD#3).

#### ***Subcategoría: Evaluación de los procesos educativos y administrativos***

En el área de la evaluación institucional se evidencia que el Sinem de Acosta cuenta con el apoyo de otra institución para implementar los procesos de evaluación en el ámbito de aula. Estos se aplican con módulos para medir el desempeño musical del estudiantado y también están pensados para evaluar al docente, pero actualmente no se evidencian métodos para evaluar el desempeño del personal docente y administrativo, ya que la persona entrevistada expresa que “Apenas estamos en ese proceso de asimilación de los módulos para empezar a evaluar al personal” (EA#1). El personal docente expresa diversas actividades para evaluar al estudiantado, por ejemplo: “Observación en clase” (CD#1), “Bitácora de seguimiento semanal” (CD#5) y “Pruebas y audiciones” (CD#6), pero no mencionan o especifican cómo se evalúan.

En relación con la teoría, Rico (2016) menciona que la gestión es: “Un proceso organizado y orientado a la optimización de procesos y proyectos internos de las instituciones, con el objetivo de perfeccionar los procedimientos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos” (p. 57), lo cual, para brindar ese

mejoramiento y perfeccionamiento se necesita una constante evaluación de todos los elementos que están inmersos, para mediante diferentes técnicas y estrategias, identificar los aspectos que se deben mejorar. Al comparar las respuestas que brinda el personal administrativo y el personal docente se tiene que la evaluación de los procesos pedagógicos sí se lleva a cabo, pero la evaluación docente y administrativa no.

### **Categoría: Liderazgo**

#### ***Subcategoría: Desarrollo del liderazgo en estudiantes***

En la subcategoría del desarrollo del liderazgo en estudiantes desde los valores institucionales del Sinem, se evidenció que la institución no cuenta con mecanismos o estrategias propias para el desarrollo del liderazgo. El desarrollo de esta característica depende de una entidad ajena al Sinem. La persona entrevistada expresó que: “Hay una alianza no recuerdo la institución, pero ya se les envió a los estudiantes un link para que ellos pudieran recibir unas capacitaciones del tema de liderazgo” (EA#1).

Aunado a lo anterior, a pesar de no contar con mecanismos para el desarrollo del liderazgo propios de la institución, el personal administrativo y el docente muestran una preocupación con respecto a este tema. Un factor importante que consideran por el cual se debe propiciar el liderazgo es porque esta cualidad va relacionada con la formación de buenos ciudadanos y profesionales que impacten positivamente en la sociedad.

En ese mismo contexto el personal administrativo expresa que una persona líder requiere de varias habilidades para ejercerlo debido a que la comunidad donde se desenvuelven las personas requiere de líderes que dirijan las actividades comunales y que promuevan el crecimiento social. Para esto, según la persona entrevistada (EA#1), se requieren de habilidades como: “El trabajo en equipo, aprender a escuchar, poder desenvolverse en la sociedad y tener la capacidad de conocer su contexto para poder ejercer como persona líder”.

Con respecto al impacto que tiene el desarrollo del liderazgo en el estudiantado a partir de los valores que promueve el Sinem, el personal administrativo expresa que este es importante, ya que promueve ambiente de calidad dentro de la institución. Además: “La sociedad requiere de buenas personas y profesionales y el SINEM es una plataforma que tiene un impacto para formar esos buenos ciudadanos que pueden afectar positivamente la sociedad en el presente y el futuro” (EA#1). Por ejemplo, una persona menciona que el liderazgo hace: “Grandes profesionales” (EA#1) que marcan positivamente a la institución, pues una persona líder promueve la calidad humana en el trato hacia los demás.

El personal docente entrevistado menciona actividades que utilizan para el desarrollo de los valores institucionales del Sinem, los cuales se relacionan con el desarrollo musical. Es decir, se usan las clases musicales para el fortalecimiento de los valores, por ejemplo, algunos mencionan actividades como: “Charlas y juegos interactivos” (CD#1) y “Actividades lúdicas y charlas” (CD#5). Se evidencia que la mayoría del cuerpo docente realiza conversatorios para hablar de estos temas.

En relación con lo anterior, la mayoría del cuerpo docente es consciente de la importancia del desarrollo del liderazgo en el estudiantado del Sinem de Acosta, ya que este elemento tiene impacto en: “La educación integral” (CD#1). La mayoría expresa que el desarrollo del liderazgo influye en el desarrollo social del estudiantado, más allá de una visión institucional, pues muchos expresaron que el liderazgo tiene como producto ventajas en el ámbito social, por ejemplo: “Los músicos deben aprender a ser líderes de sus secciones o ensambles, y a la vez es parte de una educación integral que sirve para la vida” (CD#1), “Cada estudiante debe implementarlo no solo en la música sino en su vida cotidiana y así sean personas más seguras y disciplinadas” (CD#2), “Implementar ese espíritu de crecimiento personal y grupal, el estudiante líder ayuda a que los demás no se queden en una zona de confort” (CD#3). Por último, el liderazgo es: “Una herramienta que fortalece la comunicación y los resultados en un trabajo en equipo, facilitando la ejecución de cualquier proyecto que un estudiante se proponga en su vida” CD#5).

Como resultado de la observación no participante se evidenció que, en la práctica pedagógica, el cuerpo docente no ejecuta métodos o estrategias para el desarrollo del liderazgo y los valores institucionales. El tiempo de las clases se dedicó exclusivamente a temas musicales. En comparación con expuesto en el cuestionario y entrevista aplicado al personal docente y administrativo se evidencia que ambas partes consideran que el liderazgo es importante, pero no muestran avances en su desarrollo y en la práctica existe un desfase, ya que se mencionan actividades que se relacionan, pero no se observan en la aplicación.

En el aspecto de capacitación docente en liderazgo y valores institucionales, el personal docente indica que se llevan a cabo capacitaciones, pero que estas no se volvieron a ejecutar debido a la pandemia de la COVID-19. El informante agregó que: “No recuerdo qué pasó, hubo un pico de estos horribles y mandaron a todo mundo para la casa” (EA#1). Además, exponen una serie de actividades que se pueden desarrollar, por ejemplo, que sean interactivas donde se den más espacios de participación.

En cuanto a la teoría, se debe mencionar que el liderazgo es un rol que se desarrolla en las instituciones y según Capa *et al.* (2018) los espacios organizacionales: “Demandan de un liderazgo que asuma la gestión de una manera diferente, más integral, donde sea posible valorar en toda su magnitud, la complejidad de cada una de las decisiones que debe tomar” (p. 82), por lo tanto, es importante preocuparse por su desarrollo en las empresas. Con respecto al Sinem, actualmente la institución no tiene un programa propio o estrategias para su desarrollo, sino que este está a cargo de otra institución y el Sinem no interviene de manera directa, ya que el programa no lo ejecuta el personal del Sinem.

A pesar de que el desarrollo del liderazgo no es un elemento prioritario para el Sinem de Acosta, se evidencia que existe una consciencia de la importancia de este para el estudiantado debido a diversas razones. Lobon (2020) expresa que el liderazgo en la niñez y adolescencia: “Permite al adolescente guiar a sus pares a la consecución de metas y objetivos comunes y el liderazgo democrático le permite guiar el compromiso y la participación del grupo” (p. 38). Por ende, su desarrollo permite que

el estudiantado tenga un impacto en el ámbito social tanto en la institución como en el contexto que lo rodea.

En cuanto a la ejecución de estrategias para propiciar el liderazgo, se evidencia que el cuerpo docente no las ejecuta en el estudiantado. Con respecto a este aspecto y la teoría, se tiene lo expresado por Robles y Arguedas (2020), quienes comunican que para mejorar la práctica docente: “El liderazgo pedagógico [...] resultan necesarias dos acciones: la revolución de parte de la docencia y la articulación pedagógica con la administración” (p. 200). Por lo tanto, el liderazgo se convierte en un elemento importante para su desarrollo, ya que este mejora los procesos de aprendizaje y forma al estudiantado de manera integral.

En relación con lo expuesto por parte del personal docente, administrativo y la práctica pedagógica, se evidencia que ambas partes no propician el liderazgo de forma activa en el estudiantado y por parte de la administración no existen esfuerzos para el desarrollo de este, de manera urgente. A pesar de esto existe una idea en conjunto de que este aspecto tendría impactos en la vida del estudiante, ya que este puede formar mejores ciudadanos.

Por último, el liderazgo entre los procesos educativos musicales tiene importancia, ya que, según lo expuesto por Bedoya (2016), el arte: “Tiene facultades como facilitador para la transformación social, considerando sus bondades en el desarrollo de habilidades en la comunicación y el estímulo creativo” (p. 89). Por este motivo, al incluir el liderazgo como una habilidad por desarrollar se obtiene como producto un impacto social, pues el estudiante desarrollará habilidades que le permiten una mejor adaptación a su contexto.

## **Objetivo n.º 2**

Identificar el modelo de gestión educativa requerido en el Sinem de Acosta para el desarrollo del liderazgo y fortalecimiento de los valores institucionales en estudiantes.

## **Categoría: Modelos de gestión educativa**

### ***Subcategoría: Inclusión de los valores institucionales en la gestión de la entidad***

En cuanto a la subcategoría de la inclusión de los valores institucionales en la gestión del Sinem, el personal administrativo expresa que en todo procedimiento tratan de que los valores se vean reflejados en la gestión, ya que estos tienen impacto sobre el estudiantado y el personal docente: “Yo estoy convencido que sí, que nosotros y el personal estamos casados con esos valores” (EA#1). Por ejemplo, una persona entrevistada expresa: “Si tiene buenos recursos, si no tiene recursos, pues, se trata de ayudar bastante a todos” (EA#1), por lo tanto, la solidaridad se refleja cuando se le ayuda económicamente a un estudiante para que pueda seguir con sus estudios musicales.

En referencia con las actividades que se ejecutan para el fortalecimiento de los valores institucionales del Sinem, se evidencia que estas están a cargo del Departamento de Vida Estudiantil, el cual no es centralizado, lo que significa que este departamento no está localizado en las instalaciones del Sinem de Acosta. Además, que una vez al año se trabaja los valores con el estudiantado. También se evidencia que por parte de la administración no se cuenta con planes específicos y propios de la entidad para el desarrollo y fortalecimiento de los valores institucionales.

Según los resultados (en el cuestionario al cuerpo docente) sobre los valores que más se ven desde la gestión del Sinem, principalmente se refleja la solidaridad, respeto, disciplina y la inclusión social. Se pudo observar que hay valores que no se mencionan, como el desarrollo humano y la equidad. Se esperaba que estos valores se mencionaran, ya que forman parte de los valores que están expuestos en el marco filosófico del Sinem.

La mayoría del personal docente indica que implementan actividades para el desarrollo de los valores institucionales, donde la actividad que más predomina son las charlas. Cabe destacar que una persona docente expresó que los valores se trabajan de forma integral, en cada actividad que realiza el Sinem y que, de alguna manera, esto

evidencia los valores, pero no se refirió a eso como actividades. En comparación con la práctica pedagógica del cuerpo docente, en la aplicación de la observación no participante, se evidencia que no se ejecutan prácticas para reforzar los valores institucionales en el estudiantado, por lo tanto, existe un desfase entre la teoría y la práctica.

En comparación con la teoría y lo analizado, con respecto a la inclusión de los valores institucionales en el Sinem, se tiene lo expuesto por Moreno *et al.* (2020) quienes expresan que la educación debe ir acompañada de procesos que propicien una integración de los valores en la enseñanza y aprendizaje. Lo anterior ya que estos ayudan a generar habilidades y competencias en el ámbito social de las personas.

En relación con lo anterior es importante mencionar que a pesar de que las decisiones que se toman dentro del Sinem reflejen los valores institucionales, estos deben trabajarse de una forma enfática donde la institución tenga su propio programa de integración, de una manera implícita en las estrategias musicales y que no se desarrollen solamente una vez al año. Por último, es relevante que en el ámbito de prácticas pedagógicas se evidencie el trabajo con los valores en el estudiantado y no solo se evidencie a nivel teórico, en el sentido de que los valores sí se expresan en el marco filosófico del Sinem, pero en el momento de la práctica no se refuerzan.

***Subcategoría: Percepción del modelo de gestión educativa requerido para el desarrollo del liderazgo***

En la percepción del modelo de gestión que se recomienda para el Sinem, se debe resaltar que actualmente la entidad requiere de más apoyo de personal docente y económico para la práctica pedagógica. El personal administrativo expresa que la demanda es alta, por lo tanto, no se puede atender por falta de personal, como lo expresa la persona entrevistada (EA#1):

Urge tener más personal docente, en el caso de nosotros, estamos atendiendo población a partir de los 5 años, hasta los 18 años, que en algunos casos se podría extender como hasta los 19, entonces sí se está necesitando porque hay demanda.

El desarrollo de las actividades está limitado por los recursos, ya que se evidencia que se pueden desarrollar más estrategias con más recursos y atender a más población.

Según el personal administrativo una de las necesidades más latentes es la de falta de personal para el desarrollo de otras actividades. Se evidencia que debido a ese factor el personal actual debe desarrollar diferentes actividades para las cuales se contrató. En la parte económica se menciona que están limitados, por lo tanto, no pueden hacer más contrataciones ni adquirir más recursos como lo señala la persona entrevistada: “Si nosotros tuviéramos más recursos, podríamos atender más población” (EA#1).

El personal docente, en lo que respecta a los recursos requeridos por la institución, en su mayoría expresa que una de las necesidades más latentes es la de falta de personal para el desarrollo de otras actividades. Por ejemplo, mencionan que: “Hace falta más cuerpo docente y administrativo para que ciertas labores que se descuidan un poco se puedan llevar de mejor manera” (CD#1), “Pero falta poder tener más profesores y mejorar la parte económica para el pago de estos, ayudaría mucho a atender de una mejor manera a la población y así no tener profesores sobrecargados” (CD#3) y “Hace falta más personal docente” (CD#6).

Se evidencia que debido a ese factor el personal actual debe cumplir varios roles y que en el momento de la contratación se les explica que deben cumplir con más funciones. Además, la falta de recursos económicos no permite la adquisición de material para las lecciones adecuadas para la edad del estudiantado. El personal docente expresa que si este factor no existiera se podría atender mejor a la población.

Con respecto a la percepción del modelo de gestión educativa que requiere el Sinem de Acosta, se observa que el punto que más se resalta es la falta de recursos y de personal. Por lo tanto, se evidencia que existe una limitación económica que tiene repercusiones con lo que el Sinem desea ofrecer.

Según el análisis de datos el modelo de gestión educativa que se recomienda para el Sinem es de la calidad total, el cual López (2005) expone que este modelo:



“Promueve la participación de todo el personal de la empresa en procura de la mejora continua” (s. p.). Por ende, el Sinem debe redireccionar sus esfuerzos a sacar el máximo provecho de los elementos físicos y del recurso humano con el que cuentan para brindar espacios de enseñanzas de calidad que respondan a las necesidades de la población. Esto con el fin de: “Sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia” (López, 2005, p. 70).

A pesar de que existe una preocupación por las limitaciones económicas, el Sinem de Acosta debe sacar provecho de lo que tiene, en beneficio de la población. Por lo tanto, todo el personal de la institución debe capacitarse, con el fin de: “Otorgar a las personas el entrenamiento, la responsabilidad, la autoridad, la orientación, la retroalimentación, el soporte y la motivación necesarios para autocontrolar y mejorar continuamente su trabajo” (López, 2005, p. 75), para que así sus procesos alcancen estándares de calidad.

#### ***Subcategoría: Necesidades institucionales***

En la subcategoría de las necesidades institucionales, según el personal administrativo, la más latente es la de falta de personal para el desarrollo de otras actividades. Se evidencia que debido a ese factor el personal actual debe desarrollar diferentes actividades para las cuales se contrató. A pesar de la falta del personal y recursos la persona entrevistada (EA#1) expresa que realiza la invitación de distintas personas para trabajar áreas específicas con el estudiantado en las que se toma en cuenta sus gustos, además, expresa que esto lo realiza con limitaciones por el mismo factor de la falta de recursos.

Con respecto a las necesidades, se evidencia que el personal docente toma en cuenta los gustos e intereses del estudiantado en clases. Se observa que esto se presenta solamente en el aspecto musical y no se evidencia en otras áreas. A pesar de lo anterior el personal docente es consciente de las habilidades que requiere el estudiantado para la resolución de conflictos como la comunicación, disciplina y la tolerancia.

Bejarano (2020) afirma que las instituciones educativas: “Se erigen como organizaciones de aprendizaje donde se forman los ciudadanos para el desarrollo humano, social y económico del futuro, por ello estas instituciones deben ser capaces de brindar un servicio educativo acorde a los estándares de calidad” (p. 667). Por lo tanto, para que ese desarrollo humano se propicie se debe contextualizar, desde la gestión, para brindar estrategias que vayan de acuerdo con las necesidades de la población con la que se trabaja. Por eso, es importante que el Sinem de Acosta esté siempre atento a las necesidades y gustos de su población para brindar una mejor atención y obtener mejores resultados de los procesos educativos.

### **Objetivo n.º 3**

Elaborar un modelo de gestión educativa para el desarrollo del liderazgo y fortalecimiento de los valores institucionales en estudiantes del Sinem de Acosta.

#### **Líneas de acción para la propuesta**

Para el desarrollo de este objetivo se toma en cuenta todas las anteriores categorías y subcategorías trabajadas en los objetivos uno y dos. Esto con el fin de realizar la propuesta de un modelo de gestión que se desea implementar en el Sinem de Acosta para desarrollar el liderazgo del estudiantado desde los valores institucionales, que se encuentran en el marco filosófico del Sinem. A continuación, se exponen las líneas de acción que se consideran para el desarrollo de la propuesta:

- Con respecto al trabajo en equipo, se observa que es excelente, por lo tanto, este debe enfocarse también en desarrollarse en el estudiantado con estrategias concretas que apoyen y aprovechen el ejemplo que da el personal administrativo y docente en la resolución de conflictos en equipo.
- Realizar actividades y proponer estrategias para dar a conocer con mayor claridad los valores institucionales, al aplicarlos de forma paralela en las clases de música, con el fin de desarrollar el liderazgo.
- Brindar un proyecto que contenga actividades para el desarrollo del liderazgo y los valores institucionales, que siga el principio de aprovechar al máximo los recursos disponibles. Además, se deben maximizar los recursos disponibles.

## Capítulo V

### Conclusiones

A continuación, se presentan las conclusiones producto del análisis de los resultados de la investigación desarrollada, las cuales ayudan a comprender la realidad del contexto y responder a los objetivos que se plantearon. Las conclusiones están divididas por los objetivos específicos del estudio.

#### **Analizar la gestión educativa que se lleva a cabo en el Sinem de Acosta para el desarrollo del liderazgo y fortalecimiento de los valores institucionales en estudiantes**

Como conclusión al primer objetivo específico se tiene que la gestión educativa que se desarrolla en el Sinem de Acosta se basa en la gestión comunicacional, ya que, según las personas participantes, la comunicación es un elemento importante dentro de la institución, donde se mencionó que todos participan del diálogo para la toma de decisiones, lo cual permite abordar las diferentes situaciones que se dan en la institución. Entre las respuestas que brinda el personal administrativo y el cuerpo docente, ambas partes coinciden en que el trabajo en equipo es excelente, pues cuentan con espacios de participación propiciados por el personal administrativo. Este modelo de gestión educativa del Sinem propicia un ambiente de confianza y servicio entre los compañeros y compañeras, ya que las personas informantes describen al personal como comprometido y participativo.

Para cumplir con objetivos que se proponen desde la gestión, se concluye que el área administrativa genera espacios para escuchar las diversas opiniones del personal y los toman en cuenta en la toma de decisiones. Cabe destacar que el personal desarrolla distintas funciones dentro de la institución y conoce muy bien el contexto de trabajo.

Con respecto a la evaluación de la gestión educativa del Sinem de Acosta, la entidad actualmente no cuenta con un mecanismo para evaluar al personal docente y

administrativo. Esto limita encontrar aspectos que se puedan mejorar mediante técnicas que brinden datos objetivos.

En el desarrollo del liderazgo, actualmente la gestión educativa no evidencia estrategias para el desarrollo de este. Debido a lo anterior, el personal docente expresa una preocupación con el tema, ya que consideran importante que se pueda brindar una formación en liderazgo en el estudiantado, mediante la cual desarrollen habilidades para la vida. En síntesis, la institución requiere de un proyecto o programa estructurado que aborde el tema del liderazgo desde la teoría y que, además, lo lleve a la práctica.

En cuanto al tema de valores institucionales del Sinem, existe conocimiento por parte del personal de estos, pero no estrategias claras para su desarrollo. En referencia con las actividades que se ejecutan para el fortalecimiento de los valores institucionales del Sinem, se encontró que estas están a cargo del Departamento de Vida Estudiantil, pero este departamento no está localizado en las instalaciones del Sinem de Acosta, además de que esta institución solo trabaja y desarrolla los valores institucionales una vez al año. En el desarrollo del proceso pedagógico no se evidencia cómo se aborda el tema.

### **Identificar el modelo de gestión educativa requerido en el Sinem de Acosta para el desarrollo del liderazgo y fortalecimiento de los valores institucionales en estudiantes.**

En conclusión, se demuestra que en el Sinem de Acosta existe un ambiente democrático, donde prevalece el trabajo en equipo, el apoyo, la confianza, el compañerismo y la toma de decisiones de manera conjunta. Esto hace que se faciliten y agilicen los procesos que se llevan a cabo, a pesar de las limitantes de recursos.

Existe la necesidad de fortalecer el liderazgo y los valores en el estudiantado. Para esto, es esencial que la administración brinde el apoyo pertinente, ya que este es un tema que no se ha abordado en profundidad e indudablemente aporta grandes ventajas a la formación integral del estudiantado.

Con respecto a la percepción del modelo de gestión educativa que requiere el Sinem de Acosta, se observa que el punto que más resalta es la falta de recursos y personal. Lo anterior evidencia que existe una limitación económica que genera repercusiones sobre lo que el Sinem desea ofrecer.

El modelo de gestión que se concluye que requiere la entidad es el de la calidad total, manteniendo las características del modelo actual de gestión comunicacional, ya que se percibe que el Sinem de Acosta, actualmente, requiere de un recurso humano y económico, puesto que tienen una alta demanda que no se puede atender por falta de personal o recursos. Debido a esta carencia, el personal debe ser multifuncional y existe una preocupación grande por acceder a más recursos. El modelo de calidad total permite que se aprovechen al máximo los recursos que se tienen para cumplir con objetivos.

Como se recalcó en el objetivo anterior, actualmente el Sinem no cuenta con un programa propio para el desarrollo del liderazgo y los valores institucionales, por lo que desde el modelo de calidad total se busca desarrollar un proyecto que aproveche el recurso con el que cuenta actualmente la institución, para el desarrollo de las áreas mencionadas. Es importante aprovechar el interés del personal por querer desarrollar el liderazgo y los valores de una forma profunda. El Sinem debe enfocar sus esfuerzos, para sacar el máximo provecho de los elementos físicos y del recurso humano con el que cuenta, para brindar espacios de enseñanzas de calidad que respondan a las necesidades de la población.

Es importante mencionar que a pesar de que las decisiones que se toman dentro del Sinem reflejen los valores institucionales, estos deben trabajarse de una forma enfática, donde la entidad tenga su propio programa de integración, de una manera explícita en las estrategias musicales y que no se desarrollen solamente una vez al año. Por último, es relevante que en el ámbito de prácticas pedagógicas se evidencie el trabajo con valores por parte del estudiantado y no que solo se evidencie a nivel teórico, es decir, que los valores no se expresen solo en el marco filosófico del Sinem, sino que también se refuercen en la práctica.

## **Elaborar un modelo de gestión educativa para el desarrollo del liderazgo y fortalecimiento de los valores institucionales en estudiantes del Sinem de Acosta.**

Para el tercer objetivo se propone un proyecto que se aplica desde la gestión educativa para el fortalecimiento de los valores y el desarrollo del liderazgo, el cual se basa en un modelo de gestión de calidad total donde se utilicen eficientemente los recursos que se tienen. Además, se busca que este forme parte como un programa de la institución.

El proyecto con la modalidad de calidad total cumple algunas características. Una de ellas es el enfoque prioritario en el estudiantado donde se busca que con la aplicación de talleres las personas estudiantes conozcan las nociones básicas de liderazgo para poder aplicarlas en su vida personal. En lo que respecta a los valores se da de la misma forma.

El proyecto se propone con la modalidad de seis talleres en los que se desarrolla el liderazgo y un apoyo a los valores, desde la parte teórica y la aplicación de los conocimientos y contenidos desarrollados en la vida diaria de cada beneficiario. Desde la gestión el personal docente es el encargado de desarrollar los talleres.

El modelo de gestión educativa respondería a los valores que forman parte del marco filosófico del Sinem y se aprovecharía el espacio de compromiso e interés del personal docente y administrativo por desarrollar el liderazgo y los valores. El modelo de gestión contaría con un instrumento de evaluación, con el fin de observar el desarrollo de los talleres por implementar para buscar posibles mejoras y cambios que se puedan realizar.

Entre algunas líneas de acción del proyecto se tienen que, con respecto al trabajo en equipo, se observa que es excelente. Por lo tanto, este debe enfocarse también en desarrollarse en el estudiantado con estrategias concretas que apoyen y aprovechen el ejemplo que da el personal administrativo y docente en la resolución de conflictos en equipo.

Asimismo, se deben realizar actividades y proponer estrategias para dar a conocer con mayor claridad los valores institucionales, al aplicarlos de forma paralela en las clases de música. Esto con el fin de desarrollar el liderazgo.

Por último, se debe brindar un proyecto que contenga actividades para el desarrollo del liderazgo y los valores institucionales, que siga el principio de aprovechar al máximo los recursos disponibles.

### **Conclusiones del proceso de validación.**

Como conclusión del proceso de validación se tiene un proyecto que se adecua al contexto de la entidad, ya que este previamente lo revisó el encargado de la institución y una persona docente, quienes dieron el visto bueno y realizaron algunas observaciones de formato. Otro aspecto importante producto de la validación es que los temas desarrollados sobre el liderazgo y valores son pertinentes para los beneficiarios, pues aprovechan la participación y potencian la creatividad, por ser talleres que requieren que participe el estudiantado. Las personas que validaron el proyecto expresaron que las actividades no requieren de cambios en redacción, ya que son comprensibles.

El proyecto, en el ámbito de objetivos, según la percepción de los validadores orienta a que las personas beneficiarias puedan descubrir la importancia del liderazgo y trabajo en equipo, lo cual va en línea con los objetivos de lo que se desea lograr. Con respecto a los materiales que se requieren para el desarrollo del proyecto, estos deben ser de fácil adquisición y que la entidad ya tenga.

Con respecto a la innovación y creatividad del proyecto, este busca atender una necesidad dentro del Sinem de suma importancia que es el liderazgo y el fortalecimiento de los valores, áreas donde existe un interés por su abordaje por parte del personal, ya que no hay estrategias para su desarrollo. En la parte ética el proyecto cuida la identidad de las personas participantes y se desarrolla con los valores que caracterizan a la institución.

## **Recomendaciones**

A continuación, se presentan las recomendaciones producto del análisis de los resultados de la investigación desarrollada, las cuales buscan realizar mejoras en los procedimientos de la institución.

### **Analizar la gestión educativa que se lleva a cabo en el Sinem de Acosta para el desarrollo del liderazgo y fortalecimiento de los valores institucionales en estudiantes**

Es necesario que las personas colaboradoras tengan la oportunidad de capacitarse en temas de desarrollo personal, para que se fortalezcan las habilidades individuales y colectivas para una mejor atención al estudiantado. Para esto, es de gran utilidad buscar alianzas con otras instituciones que estén dispuestas a colaborar, o bien asignar espacios donde entre los mismos docentes puedan interactuar, indagar, investigar y reflexionar sobre la importancia del desarrollo personal. De la misma manera, es fundamental que la persona líder esté en constante capacitación, ya que es la encargada de orientar al personal para alcanzar los objetivos institucionales.

Se evidencia la necesidad de crear métodos para evaluar el desempeño docente y administrativo, ya que no se cuenta con estos, únicamente se evalúa el desempeño del estudiantado. Es fundamental la implementación de mecanismos o estrategias para el desarrollo del liderazgo y los valores institucionales que sean propios de la escuela, pues se evidencia la dependencia de una institución ajena para poder desarrollarlos.

En la actualidad, se enfocan en la formación musical y, de forma paralela, se trata de implementar el liderazgo y los valores institucionales, sin embargo, estos temas no se abordan con amplitud. Hace falta un mayor conocimiento y una mayor consciencia de los valores institucionales, solamente se mencionan la solidaridad, la disciplina y la inclusión social, en ningún momento se menciona el desarrollo humano o la equidad. Por este motivo, es necesario que se desarrollen prácticas que promuevan los valores institucionales en el estudiantado, así como un conocimiento claro y profundo de estos.



**Identificar el modelo de gestión educativa requerido en el Sinem de Acosta para el desarrollo del liderazgo y fortalecimiento de los valores institucionales en estudiantes.**

Con respecto al segundo objetivo se recomienda que el Sinem de Acosta se enfoque en sacar el máximo provecho de los recursos con los que cuentan manteniendo los canales de comunicación que se desarrollan actualmente. Esto con el fin de poder ofrecer los servicios de calidad que se mantienen hoy.

Se recomienda al Sinem buscar o desarrollar capacitaciones en el tema de trabajo en equipo con el fin de reforzar estos aspectos en su personal aprovechando la excelente comunicación que se desarrolla. Además, se deben desarrollar capacitaciones en liderazgo las cuales pueden enriquecer el proyecto.

Se deben desarrollar estrategias para la evaluación de la gestión que se realiza en el Sinem, esto con el fin de conocer cuáles son los procesos que se deben mejorar y poder usar eficientemente los recursos ya que actualmente no se dan los procesos de evaluación.

## Referencias bibliográficas

- Abarca, Y.; Aguilar, L.; Cambronero, M.; Chavarría, J.; Moya, L. y Murillo, J. (2013). La gestión de la institución educativa y su vínculo con la comunidad. *Revista Educación*, 3(1), 83-124. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu/article/view/10638/10035>
- Ademar, H. (s. f.). La educación: clave para el desarrollo humano. Una perspectiva desde la educación auténtica. *Revista Análisis* (82), 57-85. <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/analisis/article/view/1280/1478>
- Aguilar, G. (2018). Desarrollo humano y creatividad. Una aproximación humanística. *El Artista* (15). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=874/87457958002>
- Aguilar, S. y Barroso, J. (2015). La triangulación de datos como estrategia en investigación educativa. Pixel-Bit. *Revista de Medios y Educación* (47), 73-88. <https://www.redalyc.org/pdf/368/36841180005.pdf>
- Álvarez, J.; Aristizabal, P.; Torres, D. y Jurado, V. (2018). Validación de instrumentos para medir la vulnerabilidad en relación con la capacidad de respuesta de la comunidad ante desastres. *Revista Geográfica de América Central* (62), 301-324. <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/geografica/article/view/11271/14392>
- Álvarez, P. (2015). *La educación musical como herramienta de desarrollo de habilidades sociales y emocionales en el aula*. Un estudio de caso (tesis de licenciatura). Universidad Academia de Humanismo Cristiano, Chile.
- Arango, D. (2018). Pacto con la rima: un acercamiento a las subjetividades políticas de jóvenes líderes raperos que participan en procesos organizativos locales vinculados al hip-hop en Bogotá. *Revista De Ciencias Sociales* (3), 13-23. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/sociales/article/view/35044/34595>
- Arguedas, C. (2014). Los programas especiales del Sinem, su modelo pedagógico, las necesidades e intereses de sus estudiantes y el enfoque de derechos humanos: análisis y sugerencias. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 14(2), 1-31.

[https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1409-47032014000200001](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-47032014000200001)

- Arguedas, C. (2015). Educación musical, desarrollo infantil y adolescente y enfoque de derechos humanos: una reseña bibliográfica. *Revista Educación*, 39(2), 79-103. <http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v39i2.19899>
- Asamblea Legislativa. (2010). *Ley n.º 8894, Creación del Sistema Nacional de Educación Musical*. Gaceta Oficial 243. [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=69298&nValor3=83170&strTipM=FN](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=69298&nValor3=83170&strTipM=FN)
- Asamblea Legislativa. (2016). *Reglamento 07, Manual de convivencia escolar del Sistema Nacional de Educación Musical*. Gaceta Oficial 198. [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=82718&nValor3=105916&strTipM=FN](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=82718&nValor3=105916&strTipM=FN)
- Baker, G. y Frega, A. (2016). Los reportes del BID sobre El sistema: Nuevas perspectivas sobre la historia y la historiografía del Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela. *Epistemus*, 4(2), 54-83. [10.21932/epistemus.4.2751.2](http://10.21932/epistemus.4.2751.2)
- Baptista, P.; Hernández, R. y Fernández, C. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Barreda, H. (2007). Características distintivas en la gestión del servicio educativo. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, 1(1). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319327571008>
- Bedoya, A. (2016). Cosmovisión artística del liderazgo transformacional en pro del desarrollo comunitario. *Pensamiento, palabra y obra* (15). <https://revistas.pedagogica.edu.co/index.php/revistafba/article/view/3679>
- Bejarano, P. (2020). Hacia una gestión educativa eficiente para el logro de aprendizajes en instituciones públicas. *Maestro y sociedad, Revista Electrónica para Maestros y Profesores*. 17(4), 677-688. <https://maestrosociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/5238/4757>

- Bernardini, A. (2010). La educación en valores en la actualidad: entre consciencia crítica y respuestas constructivas. *Innovaciones Educativas* (17), 11-21. <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/innovaciones/article/view/559/460>
- Bolzan, C. (2018). Valores personales, valores organizacionales y ambiente: una revisión teórica. *Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle*, 7(2), 75-93.
- Cabezas, L. y Chava, M. (2014). *Gestión pedagógica del director y su relación con el Desempeño Docente del nivel de secundaria en la institución educativa n.º 2027 José María Arguedas del distrito de San Martín de Porres* (Tesis de Maestría).
- Cabrera, L. (2017). La investigación acción: una propuesta para la formación y titulación en las carreras de educación inicial y primaria de una institución de educación superior privada de Lima. *Educación*, 26(51), 137-167. <http://www.scielo.org.pe/pdf/educ/v26n51/a07v26n51.pdf>
- Campos, J. (2020). *Como hacer un trabajo final de graduación*. Lineamientos para la escuela de ciencias de la educación. Euned.
- Campos, J. y Madriz, L. (2015). *Investigación-acción en contextos educativos*. Universidad Estatal a Distancia.
- Capa, L.; Benítez, R. y Capa, X. (2018). El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. *Revista Universidad y sociedad*, 10(2), 285-288. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n2/2218-3620-rus-10-02-285.pdf>
- Casas, A. (2019). Liderazgo pedagógico, nuevas perspectivas para el desempeño docente. *Investigación Valdizana*, 13(1), 51-60. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=5860/586062182005>
- Castillo, P. (2019). *Habilidades sociales en el ensamble musical escolar*. <http://repositorio.escuelafolklore.edu.pe/handle/ensfjma/118>
- Catagua, G. (2020). *Creatividad e innovación en estudiantes universitarios*. Trabajo autónomo. Portoviejo: Universidad Técnica de Manabí. [https://www.researchgate.net/profile/Genesis-Catagua/publication/350215280\\_UNIVERSIDAD\\_TECNICA\\_DE\\_MANABI/links/6056a41f299bf173675940b4/UNIVERSIDAD-TECNICA-DE-MANABI.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Genesis-Catagua/publication/350215280_UNIVERSIDAD_TECNICA_DE_MANABI/links/6056a41f299bf173675940b4/UNIVERSIDAD-TECNICA-DE-MANABI.pdf)

- Cejas. (2012). Gestión educativa. *Integra Educativa*, 2(3), 215-231.  
<http://www.scielo.org.bo/pdf/rieiii/v2n3/n03a10.pdf>
- Centeno, F. (s. f.). *Importancia y significado de la cooperación*.  
<https://www.binasss.sa.cr/bibliotecas/bhp/cupula/v5n8/art9.pdf>
- Cepeda, S. (2020). La gestión adecuada educativa organizacional más allá de la conceptualidad: retos y oportunidad. *CienciAcierta Revista científica, tecnológica y humanística*, (62).  
<http://www.cienciacierta.uadec.mx/2020/04/01/la-adecuada-gestion-educativa-organizacional-mas-alla-de-la-conceptualidad-retos-y-oportunidades/>
- Chacón, J. (2016). Gestión del proyecto extracurricular del área musical en centros educativos de educación primaria y su incidencia en la comunidad educativa. *Revista Gestión de la Educación*, 6(2), 19-57.  
<http://dx.doi.org/10.15517/rge.v1i2.25480>
- Chacón, J. (2019). *Análisis de los resultados de la implementación del programa Sistema Nacional de Educación Musical (Sinem) en el proceso de mediación pedagógica del Centro Educativo de la Alegría de la Dirección Regional De Educación San José Central perteneciente a apoyo interinstitucional, Circuito escolar 01 en el I semestre 2019* (Tesis de licenciatura, Universidad Estatal a Distancia).
- Coelho, F. (2019). *Significado de disciplina*. <https://www.significados.com/disciplina/>
- 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. <https://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr>
- Cool, F. (s. f.). *Equidad*. <https://economipedia.com/definiciones/equidad.html>
- Dávila, K. (2017). *Programa de habilidades sociales y el desarrollo del liderazgo en los estudiantes del V ciclo de comunicación del Instituto Superior de Educación Pública Octavio Matta Contreras-Cutervo-2016*.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16778/D.%c3%a1vila\\_PKG.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16778/D.%c3%a1vila_PKG.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- De la Cruz, G. (2017). Igualdad y equidad en educación: retos para una América Latina en transición. *Educación*, 26(51), 179-200.  
<https://doi.org/10.18800/educacion.201702.008>
- Delfino, A.; Terrero, Y. y Suzeta, L. (2014). El proyecto educativo: retos y perspectivas desde un enfoque interdisciplinar. *Edusol*, 15(50), 39-50.  
<https://www.redalyc.org/pdf/4757/475747191005.pdf>
- Delgado, I. (2020). *Significado de respeto*. <https://www.significados.com/respeto/>
- Fernández, A. (2019). La autorregulación emocional de las juventudes a través de la música. *Escena. Revista de las Artes*, 79(1), 25-57.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=5611/561159309015>
- Fernández, T. (2019). La educación fuente de desarrollo humano. *Revista de investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(2), 205-211.  
<http://dx.doi.org/10.30545/academo.2019.jul-dic.9>
- Formichella, M. (2011). *Análisis del concepto de equidad educativa a la luz del enfoque de las capacidades de Amartya Sen*, 35(1), 1-36.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44018789001>
- Fragoso, D. (2016). Los valores desde el diseño curricular del aula. *Revista Virtual Redipe*, 5(5), 12-27.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5114848>
- Fraile, A. y Vizcarra, M. (2009). La investigación naturalista e interpretativa desde la actividad física y el deporte. *Revista de Psicodidáctica*, 14(1), 119-132.  
<https://www.redalyc.org/pdf/175/17512723008.pdf>
- Galicia, L.; Balderrama, J. y Edel, R. (2017). Validez de contenido por juicio de expertos: propuesta de una herramienta virtual. *Apertura Guadalajara, Jalisco*, 9(2).  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-61802017000300042](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-61802017000300042)
- García, F.; Alfaron, A.; Hernández, A. y Molina, M. (2006). Diseño de cuestionarios para la recogida de información: metodología y limitaciones. *Revista Clínica de Medicina de Familia*, 1(5), 232-236.  
<https://www.redalyc.org/pdf/1696/169617616006.pdf>

- García, I.; Higuera, L. y Martínez, E. (2018). Hacia la implantación de comunidades profesionales de aprendizaje mediante un liderazgo distribuido: Una revisión sistemática. *Reice, Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*.
- García, J.; Cerdas, V. y Torres, N. (2018). Gestión curricular en centros educativos costarricenses: Un análisis desde la percepción docente y la dirección. *Revista Electrónica Educare*, 22(1), 225-252. Doi: 10.15359/ree.22-1.11
- García, L. (2020). Experiencias estéticas de empoderamiento en niños, jóvenes y adultos del Centro de Expresión Cultural de Usme. *Inclusión y Desarrollo*, 7(1), 21-29. <https://doi.org/10.26620/uniminuto.inclusion.7.1.2020.21-29>
- Gento, S. (1998). Marco referencial para la evaluación de un proyecto educativo. *Revista: Educación*, 31(1), 93-127. <https://doi.org/10.5944/educxx1.1.1.399>
- Gil, M. y Sánchez, M. (2019). Desarrollo humano y pedagogía crítica. Exploración sobre ciudadanía crítica y organizaciones comunitarias. *Revista Venezolana de Gerencia* (2). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29063446002>
- Giraldo, D. y Naranjo, J. (2014). *Liderazgo: Desarrollo del Concepto, Evolución y Tendencias*. Estudio Monográfico.
- González, C. y Valls, A. (2018). Los proyectos de trabajo en el área de música: Una metodología de enseñanza-aprendizaje para afrontar los retos de la sociedad del siglo XXI. *Revista Electrónica Complutense de Investigación En Educación Musical*, 15(0), 39-60. Doi. <http://dx.doi.org/10.5209/RECIEM.56849>
- González, D. (2020). *La importancia de la música en la educación infantil*. <https://riull.ull.es/xmlui/handle/915/20122>
- González, G. y Magaña, M. (2018). Modernización en la gestión educativa: características de los líderes en las instituciones de educación superior. *Ra Ximhai-*, 14(3), 84-104. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=461/46158064006>
- Gorozabel, J.; Alciva, T.; Moreira, L. y Zambrano, M. (2020). Los modelos de gestión educativa y su aporte en la educación ecuatoriana. *Episteme Koinonia*, 3(5). doi. <https://doi.org/10.35381/e.k.v3i5.774>

- Guardian, A. (2007). *El paradigma cualitativo en la investigación socioeducativa*.  
<https://web.ua.es/en/ice/documentos/recursos/materiales/el-paradigma-cualitativo-en-la-investigacion-socio-educativa.pdf>
- Guerrero, B. y Cárdenas, A. (2017). Evaluación del potencial emprendedor en escolares. Una investigación longitudinal. *Educación XXI*, 20(2), 73-94, Doi: 10.5944/educXX1.14162
- Guerrero, M. (2016). La investigación cualitativa. *Innova Research Journal*, 1(2), 1-9. <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/7/8>
- Guerrero, V. (2020). La innovación de modelos pedagógicos y su importancia en el desarrollo de la calidad institucional. *Digital Publisher*, 5(5), 50-64. [https://www.593dp.com/index.php/593\\_Digital\\_Publisher/article/view/317](https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/317)
- Hargreaves, A. y Fullan, M. (2014). *Capital profesional*.
- Heinz, K. y Schiefelbein, E. (s. f.). *Taller educativo*.
- Hernández, M. (2008). El concepto de equidad y el debate sobre lo justo en salud. *Revista salud pública*, 10(1), 72-82. <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-511584>
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Hughes, R. (2007). *Liderazgo: cómo aprovechar las lecciones de la experiencia* (5.ª ed.). McGraw-Hill.
- Iral, M.; Córdoba, P. y Gómez, S. (2019). Influencia de las relaciones familiares en la primera infancia. *Poiésis* (36), 164-183. DOI. <https://doi.org/10.21501/16920945.3196>
- Ivette, A. (2020). *Inclusión social*. <https://economipedia.com/definiciones/inclusion-social.html>
- Jaramillo, V. (2017). Análisis de Liderazgo Transformacional y su Importancia en Tiempos de Crisis. *Podium* (30), 97-119. <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/11/11>
- Jiménez, J. (2019). Transformando la educación desde la gestión educativa: Hacia un cambio de mentalidad. *Praxis*, 15(2), 223-235. Doi. <http://dx.doi.org/>



- Jiménez, J. (2019). Transformando la educación desde la gestión educativa: hacia un cambio de mentalidad. *Praxis*, 15(2), 22-235. doi <http://dx.doi.org/10.21676/23897856.2646>
- Jurado, S.; Leal, N.; Leguizamón, I. y Sánchez, J. (2011). La gestión educativa y su relación con la pedagogía en la cultura institucional. *Revista Logos, Ciencia y Tecnología*, 2(2), 220-235. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=5177/517751800016>
- Leiva, J. (2013). La educación en Valores: Su importancia en contextos educativos multiculturales. *Revista Comunicación*, 13(1), 91-97. <https://revistas.tec.ac.cr/index.php/comunicacion/article/view/1166>
- León, A. y Pereira, Z. (2004). Desarrollo humano, educación y aprendizaje. *Revista Electrónica Educare* (6), 71-92. <https://doi.org/10.15359/ree.2004-6.5>
- Linares, K. (2021). *El aprendizaje de valores en aula en las personas estudiantes de segundo grado de primaria de la IEP Clemente, Althaus School-San Miguel, 2019*. [http://repositorio.ucss.edu.pe/bitstream/handle/UCSS/1058/Linares\\_Karina\\_tesis\\_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucss.edu.pe/bitstream/handle/UCSS/1058/Linares_Karina_tesis_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Lobón, E. (2020). *El liderazgo estudiantil y su relación con la convivencia escolar en los estudiantes del nivel secundario varones de la institución educativa Pio XII-CIRCA-Arequipa-2018*. <http://190.119.145.154/bitstream/handle/20.500.12773/12123/UPlofeej.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- López, G. (2005). La calidad total en la empresa moderna. *Perspectivas*, 8(2), 67-81. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942412006.pdf>
- López, P. (2014). *Importancia de la formación en gestión de directivos, para el mejoramiento de la calidad de la educación*. <http://www.facso.uchile.cl/noticias/141657/importancia-de-la-formacion-en-gestion-de-directivos#:~:text=La%20importancia%20de%20la%20gesti%C3%B3n,la%20comunidad%20educativa%2C%20en%20los>
- López, R.; Lalangui, J.; Maldonado, V. y Palmero, D. (2019). Validación de un instrumento sobre los destinos turísticos para determinar las potencialidades

- turísticas en la provincia de El Oro, Ecuador. *Universidad y sociedad*, 11(2), 341-346. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Lorenzo, M. (2017). *Educación en valores en el contexto de las agrupaciones instrumentales y vocales 10 ideas prácticas para el aula*. <http://hdl.handle.net/10234/168322>
- Manes, F. (2015). *¿Qué le hace la música al cerebro?* [https://elpais.com/elpais/2015/08/31/ciencia/1441020979\\_017+115.html](https://elpais.com/elpais/2015/08/31/ciencia/1441020979_017+115.html)
- Martínez, A. e Ibarrola, S. (2018). Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa. *Revista Paraguaya de Educación*, 1(6), 59-73. [https://www.researchgate.net/publication/333514590\\_Liderazgo\\_del\\_profesor\\_objetivo\\_basico\\_de\\_la\\_gestión\\_educativa](https://www.researchgate.net/publication/333514590_Liderazgo_del_profesor_objetivo_basico_de_la_gestión_educativa)
- Martínez, P. (2019). *El discurso docente como herramienta de mediación pedagógica para el desarrollo de habilidades de liderazgo en los estudiantes del Programa de Bachillerato Internacional: caso del Colegio International Christian School (Tesis de Maestría)*. Universidad Nacional de Costa Rica.
- Maya, A. (2016). *El taller educativo y su fundamentación pedagógica*. <https://www.magisterio.com.co/articulo/el-taller-educativo-y-su-fundamentacion-pedagogica>
- Méndez, S. (2016). Gestión del proceso de supervisión docente en el colegio Dr. Clodomiro Picado Twilight, Circuito 02 de la Dirección Regional de Educación de Turrialba y Jiménez, para la evaluación del desempeño docente. *Gestión de la educación*, 59-82. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu/article/view/25489/25773>
- Mendieta, G. (2015). Informantes y muestro en investigación cualitativa. *Investigaciones Andina*, 17(30), 1148-1150. <https://www.redalyc.org/pdf/2390/239035878001.pdf>
- Molerio, O.; Otero, I. y Nieves, Z. (2007). Aprendizaje y desarrollo humano. *Revista Iberoamericana de Educación*, 44(3), 1-9. <https://rieoei.org/RIE/article/view/2244>
- Molina Bogantes, Z. (2018). *Fundamentos del currículo*. <https://ebooks.uned.ac.cr/pdfreader/fundamentos-del-curruculo/?pno=4>

- Monge, F. (2017). *Análisis de los procesos de desarrollo organizacional que favorecen las condiciones laborales y ambientales del personal docente y administrativo del Colegio Nocturno Calos Meléndez Chaverri, perteneciente al circuito 02 de la Dirección Regional de Educación de Heredia* (Tesis de Licenciatura, Universidad de Costa Rica).
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación Cuantitativa y Cualitativa*. Guía Didáctica. Programa de Comunicación Social y Periodismo. Universidad Sur Colombiana.
- Monterroza, V.; Buelvas, U. y Urango, J. (2019). Arte, creatividad y cultura en infantes. *Ciencia y Educación*, 3(2), 37-46. Doi. <https://revistas.intec.edu.do/index.php/ciened/article/view/1495/2085>  
<https://doi.org/10.22206/cyed.2019.v3i2.pp37-46>
- Montoya, C.; Cendrós, J. y Govea, M. (2007). Naturalismo o antinaturalismo en la investigación. *Revista de Ciencias Sociales*, 13(2). [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182007000200011](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182007000200011)
- Morales, I.; Torres, B. y Rendon, I. (2018). El liderazgo educativo de la Universidad de Guayaquil. *Conrado*, 14(63), 109-116. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442018000300109](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442018000300109)
- Moreno, J.; Ramírez, L. y Escobar, J. (2020). Revisión de educación en valores para el nivel superior en Latinoamérica. *Revista Educación*, 44(1). Doi <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44060092008>
- Mujica, F. y Arduiz, N. (2021). Educar el respeto a la dignidad humana: Un valor fundamental para promover los derechos humanos. *Revista de Educación de Puerto Rico (REduca)*, 4(1), 1-13. [https://www.researchgate.net/profile/Felipe-Nicolas-Mujica-Johnson/publication/350467829\\_Educar\\_el\\_respeto\\_a\\_la\\_dignidad\\_humana\\_un\\_valor\\_fundamental\\_para\\_promover\\_los\\_derechos\\_humanos/links/6062002d458515e8347d721f/Educar-el-respeto-a-la-dignidad-humana-un-valor-fundamental-para-promover-los-derechos-humanos.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Felipe-Nicolas-Mujica-Johnson/publication/350467829_Educar_el_respeto_a_la_dignidad_humana_un_valor_fundamental_para_promover_los_derechos_humanos/links/6062002d458515e8347d721f/Educar-el-respeto-a-la-dignidad-humana-un-valor-fundamental-para-promover-los-derechos-humanos.pdf)

- Murillo, K. (2019). *Desarrollo de habilidades de liderazgo en el personal administrativo del colegio cultural de Costa Rica para la gestión educativa de los proyectos de acción social* (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Costa Rica).
- Navarro, J. (2017). Pautas para la aplicación de métodos de enseñanza musical desde un enfoque constructivista. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 19(3), 143-160. <http://www.scielo.org.mx/pdf/redie/v19n3/1607-4041-redie-19-03-00143.pdf>
- Oplatka, I. (2019). El surgimiento de la gestión educativa como campo de estudio en América Latina. *Revista Eletrônica De Educação*, 13(1), 196-210. Doi <https://doi.org/10.14244/198271993072>
- Ortega, I. (2000). *Efectividad de la Evaluación en la ejecución del Diseño Curricular de la Primera Etapa de Educación Básica* (Tesis de doctorado, Universidad Bicentenario de Aragua).
- Padilla, S. (2020). *Desarrollo humano*. <https://economipedia.com/definiciones/desarrollo-humano.html>
- Páez, J. (2015). Teorías normativas y descriptivas de la toma de decisiones: un modelo integrador. *Opción*, 31(2), 854-865. <https://www.redalyc.org/pdf/310/31045568046.pdf>
- Pineda. (2019). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidad en el escenario digital. *Gestión, Organizaciones y negocios*, 7(1), 9-25. <https://revistageon.unillanos.edu.co/index.php/geon/article/view/182/179>
- Posso, P. (2019). El valor de la solidaridad en los currículos de comunicación en la Universidad Cooperativa de Colombia. *Revista Educación*, 43(1). <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/28910/36571>
- Project Management Institute. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)*.
- Ramírez, C.; García, E. y Cruel, J. (2017). Gestión educativa y desarrollo social. *Dominio de las Ciencias*, 3(7), 378-390. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>

- Ramos, G. y López, A. (2019). Formación ética del profesional y ética profesional del docente. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 45(3), 185-199. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/estped/v45n3/0718-0705-estped-45-03-185.pdf>
- Redondo, G. y Elboj, C. (2018). Liderazgo y creación social: Una aproximación a las principales aportaciones. *Revista Internacional de Organizaciones* (21), 109-125. [https://www.revista-rio.org/index.php/revista\\_rio/article/view/289/pdf](https://www.revista-rio.org/index.php/revista_rio/article/view/289/pdf)
- Restrepo, L. y Burbano, C. (2017). El liderazgo comunal no institucionalizado: acciones y pensamientos para reinventar la emancipación social. *Revista de Psicología GEPU*, 8(1), 22-35. <https://search.proquest.com.una.remotexs.co/docview/2018601836/fulltextPDF/F>
- Reyes, G. y Rivera, J. (2018). Construcción de ciudadanía: la educación desde la infancia encaminada a la inclusión social. *Tlamelaua*, 12(44), 52-71. <http://www.scielo.org.mx/pdf/tla/v12n44/1870-6916-tla-12-44-52.pdf>
- Rico, A. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia*, 12(1), 55-70. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5377716>
- Riera, J.; Pagés, A.; Torralba, F.; Vilar, J. y Rosas, M. (2018). Liderazgo ético de comunidades educativas en contextos de incertidumbre. *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 2(1), 95-108. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=243154900005>
- Rivas, A. (2016). *Capítulo 6. La definición de variables o categorías de análisis*. <https://es.scribd.com/document/351094497/Capitulo-6-La-identificacion-de-variables-o-categorias-de-analisis-pdf>
- Robles, A. y Arguedas, R. (2020). Liderazgo pedagógico crítico: la docencia y la intelectualidad orgánica. *Revista Innovaciones Educativas*, 22(33), 196-207. DOI. <https://doi.org/10.22458/ie.v22i33.3051>
- Rodrigo, I.; Rodrigo, L. y Mañanas, L. (2020). Educación, valores, tecnología y música. Hacia un modelo inclusivo que apueste por la igualdad y las relaciones interpersonales. *Revista Electrónica Complutense de Investigación en Educación Musical*, 17, 33-47. Doi <https://revistas.ucm.es/index.php/RECI/article/view/64141/4564456554392>

- Rodríguez, E. (2017). Competencias didácticas-pedagógicas del docente, en la transformación del estudiante universitario. *Orbis: revista de Ciencias Humanas*, 13(37), 41-55. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7158994>
- Rodríguez, J. (2014). Paradigmas, enfoques y métodos en la investigación educativa. *Revista del Instituto de Investigaciones Educativas*, 7(12), 23-40. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/educa/article/view/8177>
- Rodríguez, K.; Velázquez, M. y Conejo, J. (2018). Características de un proyecto educativo innovador: un reto académico a nivel de maestría. *Revista Electrónica calidad en la Educación Superior*, 9(1), 22-355. Doi <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i1.2086>
- Rodríguez, S. (2017). E. *La música puede incrementar la empatía*. <http://www.newvewe.com/blog/la-musica-puede-incrementar-la-empatia>
- Rojas, O.; Vivas, A.; Mota, K. y Quiñonez, J. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista. *Sophia, colección de Filosofía de la Educación* (28), 237-262. DOI. <https://doi.org/10.17163/soph.n28.2020.09>
- Rojas, R. (2018). El liderazgo distribuido como factor clave de implementación de programas preventivos en la escuela. *Rilme* (2), 308-310. <https://repositorio.uam.es/handle/10486/682801>
- Rueda, Y. (2020). Incidencia de la música en la transformación social y la construcción de paz en el territorio rural de Catambuco (Nariño-Colombia). *Ricercare*, (13), 26-55. Doi: 10.17230/ricercare.2020.13.2
- Sanahuja, A. (2019). Gestión del aula inclusiva a través del proyecto LÓVA: La ópera como vehículo de aprendizaje. *Revista Electrónica Complutense de Investigación en Educación Musical* (16), 3-19. Doi. <https://dx.doi.org/10.5209/reciem.62101>
- Sánchez, A. (2021). La importancia de los valores en la vida personal y social: enfoques y medición. Miscelánea Comillas. *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 79(154), 109-147. DOI. <https://doi.org/10.14422/mis.v79.i154.y2021.003>

- Sánchez, M. y Delgado, J. (2020). Gestión educativa en el desarrollo del aprendizaje en las instituciones educativas. *Ciencia Latina, Revista Multidisciplinar*, 4(2). doi [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.196](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.196)
- Sánchez, M.; Fernández, M. y Díaz, J. (2021). Técnicas e instrumentos de recolección de información: análisis y procesamiento realizado por el investigador cualitativo. *Uisrael Revista Científica*, 8(1), 113-128. <https://revista.uisrael.edu.ec/index.php/rcui/article/view/400/197>
- Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista Ean* (81), 111-129. DOI: 10.21703/rexe.Especial2\_2018951095
- Silva, R.; Pino, F. y Guzmán, E. (2018). Implicaciones de la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo. *Universidad y Sociedad (Cienfuegos)*, 10(3), 274-254. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/945/1011>
- Somoza, N.; Delgado, L.; Fernández, J. y Sanz, S. (2017). Arte comunitario como herramienta de inclusión: experiencias en el Taller de Expresión Artística del Centro Penitenciario Madrid IV de Navalcarnero. *Educación artística: revista de investigación (EARI)* (8), 120-141. Doi. <http://dx.doi.org/10.7203/eari.8.9914>
- Sosa, L. y Villafuerte, S. (2020). Recomendaciones para la validación de las propuestas de diseño: modelo de categorización de variables y técnicas. *Revista Daya*, 8, 121-149. Doi 10.33324/daya.v1i8.282
- Torche, P.; Martínez, J.; Madrid, J. y Araya, J. (2015). ¿Qué es educación de calidad para directores y docentes? *Calidad en la Educación*, 43, 103-135. Doi. <https://doi.org/10.4067/S0718-45652015000200004>
- Torres, S. (s. f.). *Los proyectos educativos y sus aportaciones a la calidad*. [https://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area\\_temat\\_ica\\_13/ponencias/1324-F.pdf](https://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area_temat_ica_13/ponencias/1324-F.pdf)
- Urrutia, M.; Barrios, S.; Gutiérrez, M. y Mayorga, M. (2014). Métodos óptimos para determinar validez de contenido. *Educación Media Superior*, 28(3), 547-558. <http://scielo.sld.cu/pdf/ems/v28n3/ems14314.pdf>
- Uzurriaga, M.; Osorio, C. y Arias, O. (2020). *Liderazgo: Definiciones y estilos*. Universidad Santiago de Cali, Facultad de Ciencias Económicas y

Empresariales.

<https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/4680/LIDERAZGO%3A%20DEFINICIONES%20Y%20ESTILOS.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

- Valverde, T.; Martínez, I. y Castellón, J. (2019). *Importancia de una convivencia armoniosa en el proceso enseñanza-aprendizaje para promover la disciplina escolar en las personas estudiantes del 4.º grado A turno matutino del Colegio Público Carlos Blass Hernández, primer trimestre del año lectivo 2019* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua). <http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/11030>
- Vega, L. (2020). Gestión educativa y su relación con el desempeño docente. *Revista ciencia y educación* 1(2), 18-28. <http://www.cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/8>
- Villarreal, E. y Zayas, F. (2021). Desarrollo humano y educación: una perspectiva de la educación enfocada al desarrollo humano. *Revista Vértice Universitario*, (90), 28-39. <https://revistavertice.unison.mx/index.php/rvu/article/view/31/31>
- Villasís, M.; Márquez, H.; Zurita, J.; Miranda, G. y Escamilla, A. (2018). El protocolo de investigación VII. Validez y confiabilidad de las mediciones. *Revista Alergia México*, 65(4), 414-421. <http://www.scielo.org.mx/pdf/ram/v65n4/2448-9190-ram-65-04-414.pdf>
- Villegas, M. (2018). *La manifestación del valor del respeto en los estudiantes de cuarto grado de educación primaria de la IEP Ebenezer del distrito de Comas año académico 2016*. <http://repositorio.ucss.edu.pe/handle/UCSS/570>
- Vitorelli, K.; Almeida, A.; Campos, C.; Lopes, C.; Ribeiro, P. y Mendes, M. (2014). Hablando de la Observación Participante en la investigación cualitativa en el proceso salud-enfermedad. *Index de Enfermería*, 23(2), 75-79. Doi. <https://dx.doi.org/10.4321/S1132-12962014000100016>
- Vivar, C.; McQueen, A.; Whyte, D. y Canga, N. (2013). Primeros pasos en la investigación cualitativa: desarrollo de una propuesta de investigación. *Index de Enfermería*, 22(4). Doi <https://dx.doi.org/10.4321/S1132-12962013000300007>



- Waters, W. (2015). Libertad, equidad, igualdad y desarrollo. *Mundos plurales*, 2(1), 45-53. <https://revistas.flacsoandes.edu.ec/mundosplurales/article/view/1910>
- Westreicher, G. (2020). *Solidaridad*. <https://economipedia.com/definiciones/solidaridad.html>
- Yangali, J.; Rodríguez, J. y Vásquez, M. (2018). La relación de la toma de decisiones y la gestión educativa en docentes gestores de la universidad. *Innova Research Journal*, 3(8), 60-76. Doi <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n8.1.2018.758>

## Anexos

### Anexo A



Universidad Nacional  
Centro de Investigación y Docencia en Educación  
División de Educación para el Trabajo  
Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo

### Consentimiento informado

Trabajo final de graduación: Liderazgo en estudiantes del Sinem, Acosta: una propuesta para el fortalecimiento de la gestión educativa desde los valores institucionales.

**Nombre de los investigadores:** Javier Alexander Montero Chinchilla y Mauren Gisella Aguirre Araya

**Nombre del participante:** \_\_\_\_\_

- 1. Presentación:** Reciban un cordial saludo, por medio del presente documento se les invita formalmente a participar de este proceso investigativo. Además de lo anterior tiene como fin explicar la metodología del estudio con el propósito de ayudar a que puedan tomar una decisión con respecto a su participación en él. Cualquier duda o consulta puede hacerla por medio de los siguientes correos: javier.montero.chinchilla@est.una.ac.cr y mauren.aguirre.araya@est.una.ac.cr.
- 2. Propósito u objetivos de estudio:** Lo que se desea con este estudio es generar una propuesta para el desarrollo del liderazgo en el estudiantado desde los valores institucionales del Sinem. Para eso se debe analizar la gestión educativa que desarrolla el Sinem para identificar cuál es el modelo requerido para| elaborar la propuesta.

3. **Selección de participantes:** Para este proceso investigativo se busca la participación de 6 docentes que imparten lecciones en el Sinem de Acosta, además de la participación del director general. Estos se seleccionaron considerando los aportes que pueden brindar a la investigación, la cual le daría valor, sin embargo, la participación es voluntaria.
4. **Riesgos:** La investigación se realiza de forma que no exista riesgo físico ni emocional, cada participación se trata de manera respetuosa. Los espacios solicitados se acomodan de forma que no interrumpa las lecciones ni el tiempo tan valioso de cada persona participante.
5. **Beneficios:** Esta investigación se reviste de importancia, en la medida en que el personal docente y la persona administradora encuentren con este análisis una oportunidad para conocer cuáles aspectos se pueden implementar para el desarrollo del liderazgo en estudiantes del Sinem, desde los valores que la institución promueve para el fortalecimiento de la gestión educativa.
6. **Costos:** Los gastos que se presenten son cubiertos por las personas investigadoras.
7. **Compensaciones:** La compensación es la satisfacción de dar un aporte valioso para esta investigación y el conocimiento adquirido durante el proceso, que permite incentivar mejoras en el proceso educativo. Se dará el agradecimiento a cada una de las personas participantes y se les facilitarán los resultados de la investigación para su crecimiento profesional.
8. **Confidencialidad:** La información obtenida se trata de forma confidencial, ningún nombre se menciona en el trabajo final, únicamente se usa la información brindada tanto del profesorado como de la parte administrativa.
9. **Resultados:** Los resultados se dan a conocer en un informe final a la institución. Esto en el momento que se dé la calificación de este trabajo.
10. **Derecho a negarse o retirarse:** El profesorado y parte administrativa que se ha considerado para participar de la investigación está en todo su derecho de retirarse o negarse a participar cuando lo deseen.
11. **Contactos:** Si tiene alguna duda puede contactar a estas personas:

Javier Alexander Montero Chinchilla. Teléfono: 83360849

Mauren Aguirre Araya: Teléfono: 70152170

## 12. Copia del documento

Yo \_\_\_\_\_, número de cédula de identidad \_\_\_\_\_, después de haber leído y comprendido a cabalidad todos los detalles referentes a mi papel en la investigación *Liderazgo en estudiantes del Sinem, Acosta: una propuesta para el fortalecimiento de la gestión educativa desde los valores institucionales*, estoy totalmente de acuerdo en mi participación en el estudio.

---

Nombre

Número de Cédula

Firma

Investigadores que solicitan el consentimiento Javier Alexander Montero Chinchilla, Mauren Aguirre Araya, en calidad de investigadores en el proyecto Liderazgo en estudiantes del Sinem, Acosta: una propuesta para el fortalecimiento de la gestión educativa desde los valores institucionales **damos fe de que se llevaron a cabo todos los puntos descritos en el presente documento.**

#### ACLARACIONES PREVIAS

- a) He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla, también he tenido tiempo necesario para hacer preguntas y se me ha contestado claramente y no tengo ninguna duda sobre la participación de mi hijo/a en la investigación.
- b) Acepto participar voluntariamente y sé que tengo el derecho a terminar mi participación en el momento que así lo desee, sin que eso implique ningún tipo de sanción o merma en la calidad del servicio que reciba.
- c) Si participan adolescentes entre los 12 y 17 años, además de la autorización expresa del padre, la madre o encargados legales, la persona adolescente debe dar la autorización, completando su nombre, número de cédula y firma, si estuviera de acuerdo.
- d) Cada participante menor de 12 años tiene el derecho de recibir una explicación clara de cada uno de los puntos descritos en este documento. Debe brindársele la oportunidad de realizar consultas y recibir respuestas, con una orientación apropiada.

Número de teléfono para contacto: \_\_\_\_\_

Correo electrónico para contacto: \_\_\_\_\_

## Anexo B



Universidad Nacional  
Centro de Investigación y Docencia en Educación  
División de Educación para el Trabajo  
Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo

### Entrevista

Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Hora: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

Entrevistado: \_\_\_\_\_

### Introducción

#### Estimada persona administradora:

La siguiente entrevista es un instrumento privado y su único fin es obtener información para realizar un trabajo de investigación para optar por el título de Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo de la Universidad Nacional.

Tiene como objetivo desarrollar el liderazgo en estudiantes del Sinem Acosta desde los valores institucionales para el fortalecimiento de la gestión educativa. Además, Para lo cual resulta importante conocer acerca de las estrategias que se implementan para tal fin, su percepción como personal administrativo acerca del proceso y su valoración en cuanto a la gestión educativa.

La información que brinde es valiosa para esta indagación, por lo que se solicita su colaboración para responder a las preguntas, dando respuestas veraces. Estas respuestas se utilizan con confidencialidad y, de forma exclusiva, para la

investigación. Las opiniones de todas las personas entrevistadas se incluyen en el trabajo final de graduación, pero nunca se comunicarán datos individuales.

De antemano ¡Muchas gracias por su colaboración!

### **Instrucciones:**

Responda con sus propias palabras las interrogantes que planteó de la persona entrevistadora, que se precisan para obtener la información necesaria para el objeto de estudio.

#### **Rol que desarrolla en la institución: ( ) director de la sede**

1. ¿Qué opina del trabajo en equipo que se da entre personal docente y administrativo de su institución, en el momento de planear actividades?
2. ¿Cuáles acciones concretas se toman en cuenta para evaluar los procesos de enseñanza-aprendizaje y acciones administrativas en su institución?
3. ¿Cuáles tipos de espacios de capacitación o actualización ofrece el programa del Sinem en el ámbito nacional y local referente al tema de valores institucionales?
4. ¿Cuáles mecanismos se promueven en la institución que permiten el desarrollo del liderazgo en las personas estudiantes?
5. ¿Cuáles considera que son los motivos por los que resulta importante la contextualización del liderazgo en la institución?
6. ¿Por cuáles razones consideraría que el liderazgo del estudiantado influye en la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje?
7. ¿Cuáles habilidades considera que debe desarrollar el estudiantado para fortalecer el liderazgo?
8. ¿Cuáles aspectos del contexto sociocultural pueden afectar el desarrollo del liderazgo del estudiantado?
9. ¿En cuáles actividades dirigidas al estudiantado se toman en cuenta sus gustos e intereses?
10. ¿Con cuáles recursos considera que cuenta el Sinem de Acosta y cuáles cree que hacen falta para un mejor desarrollo institucional?

11. ¿Cuáles de los valores del Sinem se ven más desde la gestión del Sinem de Acosta?
12. ¿Qué tipo de actividades considera pertinentes para el fortalecimiento de todos los valores institucionales en el contexto del Sinem de Acosta, que se puedan implementar desde la gestión?
13. ¿De qué manera incentivan las personas docentes el liderazgo en el estudiantado durante las clases?



## Anexo C.



Universidad Nacional  
Centro de Investigación y Docencia en Educación  
División de Educación para el Trabajo  
Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo

### Cuestionario

#### **Estimada persona docente**

El siguiente instrumento es privado y su único fin es obtener información para realizar un trabajo de investigación para optar por el título de Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo de la Universidad Nacional.

Tiene como objetivo desarrollar el liderazgo en estudiantes del Sinem Acosta desde los valores institucionales para el fortalecimiento de la gestión educativa. Para lo cual resulta importante conocer acerca de las estrategias que se implementan para tal fin, su percepción como personal administrativo acerca del proceso y su valoración en cuanto a la gestión educativa.

La información que brinde es valiosa para esta indagación, por lo que se solicita su colaboración para responder a las preguntas, dando respuestas veraces. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Estas respuestas se utilizan con confidencialidad y, de forma exclusiva, para la investigación. Las opiniones de todas las personas encuestadas se incluyen en la tesis profesional, pero nunca se comunicarán datos individuales.

Lea las instrucciones cuidadosamente y responda según su criterio.

De antemano ¡Muchas gracias por su colaboración!

**Fecha de aplicación:** \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

## **Instrucciones**

Lea con atención cada una de las siguientes preguntas y responda según lo solicitado.

- 1- Describa, ¿De qué manera se involucra usted como docente en la toma de decisiones de la institución?
- 2- ¿Considera importante que se desarrolle el liderazgo en el estudiantado del Sinem de Acosta? ¿Por qué?
- 3- ¿Cuáles mecanismos se promueven en la institución que permiten el desarrollo del liderazgo en las personas estudiantes?
- 4- Si tuviera que realizar una planificación para el desarrollo del liderazgo a través de los valores institucionales del Sinem, ¿qué tipo de actividades propondría (equidad, solidaridad, cooperación, disciplina, respeto, inclusión social y desarrollo humano)?
- 5- ¿Cuáles tipos de espacios, metodologías o programas se ejecutan en el Sinem para promover y desarrollar los valores institucionales (equidad, solidaridad, cooperación, disciplina, respeto, inclusión social y desarrollo humano)?
- 6- ¿En la actualidad, el Sinem cuenta con espacios de capacitación o actualización docente sobre el tema de liderazgo o los valores institucionales?

Sí

No

Nota. Si su respuesta es SÍ pase a la siguiente pregunta, si su respuesta es NO pase a la pregunta n.º 8

- 7- ¿Qué opina sobre los espacios de capacitación o actualización docente en torno al tema de liderazgo? ¿Satisfacen sus expectativas? Explique.
- 8- ¿Cuáles aspectos del contexto sociocultural pueden afectar el desarrollo del liderazgo del estudiantado?
- 9- Con respecto a la evaluación educativa ¿Cuáles acciones concretas implementa para evaluar a las personas estudiantes?
- 10- ¿En cuáles actividades dirigidas al estudiantado se toman en cuenta sus gustos e intereses?

- 11- Enumere 3 habilidades que considera que debe desarrollar el estudiantado para la resolución de conflictos.
- 12- ¿Cómo describe usted el trabajo en equipo que se presenta en el estudiantado, cuerpo docente y administrativo del Sinem de Acosta?
- 13- ¿Con cuáles recursos considera que cuenta el Sinem de Acosta y cuáles cree que hacen falta para un mejor desarrollo institucional?
- 14- ¿Cuáles de los valores del Sinem se ven más desde la gestión de la institución?

Les agradecemos por su colaboración, la cual es muy importante para este estudio y para continuar en la mejora constante de la educación en beneficio de la población estudiantil y con esto del progreso de la sociedad en general.

## Anexo D.



Universidad Nacional  
Centro de Investigación y Docencia en Educación  
División de Educación para el Trabajo  
Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo

### **Observación no participante**

Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Hora: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

### **Introducción**

#### **Estimada persona docente:**

La siguiente observación es un instrumento privado y su único fin es obtener información para realizar un trabajo de investigación para optar por el título de Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo de la Universidad Nacional.

Tiene como objetivo desarrollar el liderazgo en estudiantes del Sinem de Acosta desde los valores institucionales para el fortalecimiento de la gestión educativa. Para lo cual resulta importante conocer acerca de las estrategias que se implementan para tal fin, su percepción como personal administrativo acerca del proceso y su valoración en cuanto a la gestión educativa.

La información que brinde es valiosa para esta indagación, por lo que se solicita su colaboración para responder a las preguntas, dando respuestas veraces. Esta información se utiliza con confidencialidad y, de forma exclusiva, para la investigación. Las observaciones se incluyen en el trabajo final de graduación, pero nunca se comunicarán datos individuales.

De antemano ¡Muchas gracias por su colaboración!

<b>Aspecto por observar</b>	<b>Percepciones</b>
Ejecución de actividades para el desarrollo del liderazgo	
Aplicación de los valores institucionales por medio de actividades	
Uso de material concreto que vincula el liderazgo y los valores institucionales.	
Otros aspectos relevantes	

## Anexo E

### Guía de análisis Documental



Objetivo del proyecto	Desarrollar el liderazgo en estudiantes del Sinem, Acosta desde los valores institucionales para el fortalecimiento de la gestión educativa
Fecha de revisión:	
Nombre de la persona experta validadora:	

**Instrucciones:** Después de revisar y analizar detalladamente el documento del proyecto, con base en su criterio y experiencia profesional, valide el proyecto *Liderando entre melodías* para su aprobación y aplicación. Marque una x dentro de la casilla de la puntuación que brinda a cada criterio por validar.

Nota. Considere la escala de 1 a 5

1- Ausente	2- Deficiente	3- Regular	4- Aceptable	5- Muy aceptable
------------	---------------	------------	--------------	------------------

Escala de validación.

- De 1 a 12: No válido, reformar
- De 13 a 25: No válido, modificar
- De 25 a 37: Válido, mejorar
- De 38 a 50: Válido, aplicar

Criterio de validez	Puntuación					Observaciones o sugerencias
	1	2	3	4	5	
El taller contiene una presentación y formalidad coherente.						
Los nombres de los talleres tienen coherencia con las actividades que se desarrollan.						
Los contenidos del taller son pertinentes y adecuados para la población beneficiaria						
La descripción del taller brinda detalles e información clara sobre estos.						
El proyecto refleja, de forma específica, los valores por desarrollar.						
Las actividades de inicio son coherentes y adecuadas para la población beneficiaria						
Las actividades de desarrollo son coherentes y adecuadas para la población beneficiaria						
Las actividades de cierre son coherentes y						

adecuadas para la población beneficiaria					
Las actividades promueven el desarrollo del liderazgo en las personas beneficiarias.					
El tiempo para cada taller es suficiente para el desarrollo de las actividades que se proponen.					
Total:					

Observaciones y recomendaciones adicionales

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



## Anexo F

### Guía de entrevista para validación de proyecto

#### Entrevista para personas validadoras



Fecha: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Hora de inicio: \_\_\_\_\_ Hora de finalización: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

Persona validadora entrevistada: \_\_\_\_\_

#### **Introducción:**

Estimada persona validadora.

La siguiente entrevista es un instrumento privado y su único fin es la recolección de datos, recomendaciones y observaciones sobre el proyecto *Liderando entre melodías* para su validación.

La información que brinde es valiosa para esta indagación, por lo que se solicita su colaboración para responder a las preguntas, dando respuestas veraces. Estas respuestas se utilizan con confidencialidad y, de forma exclusiva, para la investigación. Las opiniones de todos los entrevistados se incluyen en la tesis profesional, pero nunca se comunicarán datos individuales.

De antemano ¡Muchas gracias por tu colaboración

#### **Instrucciones**

Responda con sus propias palabras las siguientes interrogantes que se plantean

- 1- ¿Las actividades que se plantearon propician el desarrollo de los objetivos propuestos? ¿Por qué?

- 2- ¿Cuáles cree que son las fortalezas que tiene el proyecto con respecto al desarrollo del liderazgo?
- 3- ¿Logró detectar debilidades en el proyecto con respecto a sus componentes (contenidos, objetivos, actividades y cronograma)? ¿Cuáles?
- 4- ¿Cuáles recomendaciones puede brindar que se deban seguir cuando se lleve a cabo el proyecto?
- 5- ¿Considera que el proyecto es objetivo y consistente con los objetivos que se plantearon?
- 6- Si el proyecto es cíclico (se puede volver aplicar varias veces) ¿Considera que puede alcanzar los objetivos en cada aplicación?
- 7- Con respecto a los materiales que requieren los talleres ¿Considera que son de fácil acceso y permiten el desarrollo de las actividades?
- 8- ¿Cuáles recomendaciones finales brindaría del proyecto?
- 9- Según el contexto, si tuviera que aplicar el proyecto ¿Cuáles aspectos cree que se deben modificar para una mejor ejecución?
- 10- ¿El proyecto es apto para aplicarse dentro de la institución?



Anexo G



Liderando  
Entre Melodías





## Proyecto

El tratar el tema de valores desde los talleres del presente proyecto aporta al estudiantado herramientas funcionales para su desarrollo integral. El proyecto permite desarrollar una serie de actividades que fortalecen las buenas prácticas sociales y una adecuada conducta individual, a través del análisis y la reflexión, tanto personal como colectiva. El compartir pensamientos crea lazos más fuertes entre las personas que conforman el equipo institucional, en especial cuando se trata de una institución que no cuenta con espacios para desarrollar este tema.

En el Sinem no cuentan con un programa que trate los valores institucionales en profundidad, aunque estos valores se encuentran en el marco filosófico, no existe un plan específico para trabajarlos, de manera intensiva. Este proyecto brinda la oportunidad a las personas estudiantes de este programa de recibir una formación sustancial en el fortalecimiento de valores y liderazgo; así entonces, son más conscientes sobre cómo liderarse a sí mismos y sobre cómo liderar de forma adecuada, en los diferentes ambientes sociales.

Liderar es comprender, es tener una comunicación de respeto y un alto sentido de compromiso, es saber escuchar a las demás personas, es buscar la mejora continua, de manera conjunta, ya no se observa a la persona directiva como un ente que está por encima de las demás personas; en la actualidad, se apuesta por un liderazgo democrático bien distribuido. Asociado con lo anterior García *et al.* (2018), de manera muy pertinente, mencionan:

El liderazgo que más se adecua a las características propias de una comunidad profesional es el liderazgo distribuido. Debido a la creciente complejidad de la sociedad, la heterogeneidad del alumnado, así como todas las cuestiones burocráticas a las que el director debe hacer frente, este es incapaz de asumir la función de líder único del centro. El director deja de ser un mero gestor para actuar como dinamizador de procesos, empoderando a otros para que asuman responsabilidades y se impliquen en la consecución de las metas comunes, distribuyendo el liderazgo a través de la organización (p. 120).





Un aporte de mucho valor para el desarrollo del liderazgo a nivel colectivo es el fortalecimiento del trabajo en equipo, la cooperación y la comunicación asertiva. Una institución que cuente con los aspectos mencionados es una institución que logre una articulación adecuada entre todos sus colaboradores, lo que hará que los objetivos se desarrollen con mayor facilidad. El trabajo en equipo manejado adecuadamente contribuye con la delegación de tareas de manera estratégica, pero para que esto ocurra, la comunicación asertiva es indispensable; sin comunicación no se puede hablar de trabajo en equipo y mucho menos se puede tratar el tema de cooperación. Lo anterior junto con la buena práctica de valores en el ámbito individual construye un clima institucional armonioso y sano.

El presente proyecto ofrece al estudiantado la opción de aprender de manera creativa y dinámica el tema de liderazgo y valores. Además, las personas estudiantes tienen la oportunidad de expresarse, de compartir sus experiencias, sus pensamientos, sus creencias, dudas, inquietudes, entre otros aspectos importantes diariamente. Los valores permiten que las personas tengan una mejor convivencia, con más respeto, con más empatía, con más consideración y menos egoísmo. La práctica de valores crea líderes con equilibrio, líderes con fuerza y empatía, los cuales se vuelven necesarios en una sociedad con ansias de crecimiento, de ética y sensibilidad.

### Descripción

De forma teórica, se puede definir proyecto educativo como la planificación de diversos procesos que buscan alcanzar metas u objetivos en diversos ámbitos. Estos van enfocados en responder a las diferentes demandas que presenta el contexto. Delfino *et al.* (2014) definen el proyecto educativo como: “Una forma de organización del aprendizaje en la que maestros, maestras, estudiantes y familias buscan, en conjunto, solución a un problema de su interés, preferiblemente con relevancia social, mediante un proceso activo y participativo” (p. 42). Esto con el fin de abordar los problemas de forma organizada.

El proyecto lleva como nombre *Liderando entre melodías* y pretende que dentro del Sinem se propicien espacios para que el estudiantado aprenda y desarrolle habilidades para el liderazgo y los valores que caracterizan al Sinem en su marco





filosófico de una forma práctica, enfocado en la participación del alumnado. Lo que se plantea son actividades que puedan desarrollarse en el proceso educativo del Sinem y que sean un complemento a las clases musicales que recibe el estudiantado. En dichas actividades se busca conocer características que tienen los líderes y como se pueden llevar a la práctica, por ejemplo, mediante la práctica de las negociaciones, además se trabajan los valores desde la perspectiva de cada personas. Por ultimo se pone en práctica el liderazgo de cada persona mediante tutorías.

Mediante el presente proyecto se trabaja el desarrollo de las habilidades de liderazgo, como la comunicación asertiva, la empatía, el trabajo en equipo, entre otras. Cada una de estas habilidades contribuye con que las personas tengan un mejor desempeño en la sociedad, tanto en el ámbito individual como colectivo. Toda esta información se plasma en la población tratada, de manera directa y, a la vez, puede impactar indirectamente de forma positiva, a otras personas de la comunidad y a futuras generaciones.

Entre los proyectos educativos se lleva a cabo: “Una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes” (Torres, s. f., p. 3). Para este proyecto *Liderando entre melodías*, lo que se busca es poner en práctica una serie de estrategias, de forma planificada en las que se dé un uso adecuado de los recursos para trabajar temáticas importantes de la institución. Una característica importante del proyecto es que sea viable para que se siga aplicando después de su primera ejecución, pensando en los cambios generacionales que suceden en el Sinem, para que los de nuevo ingreso de cada año puedan ser partícipes del proyecto.

Los proyectos educativos deben cumplir con ciertos requisitos y características entre los cuales se encuentra contar con un proceso de planificación que contemple los recursos, tiempo y materiales por utilizar, contar con objetivos claros y propiciar la integralidad (Rodríguez *et al.*, 2018). Para este proyecto la característica que se resalta es la de atender una problemática, identificada previamente, con un proceso investigativo, llevada a cabo durante el año 2021 en la institución del Sinem de Acosta. Entre los hallazgos principales que se obtuvo es que el Sinem es consciente de la





importancia del desarrollo del liderazgo en el estudiantado, pero actualmente no ejecutan estrategias para su desarrollo. Cabe destacar que los valores del Sinem que se encuentran en su marco filosófico no se desarrollan.

Para este proyecto el público meta es el estudiantado, el cuerpo docente y el personal del área administrativa del Sinem de Acosta. En la actualidad, la institución cuenta con un personal total de seis personas. Tres personas del cuerpo docente se contratan por el Sinem y la Asociación de Desarrollo Específica para la Construcción y Mantenimiento del Centro de Educación Musical de Acosta nombra a las otras tres personas restantes. El área administrativa está formada solamente por el director del Sinem de la sede de este cantón.

El rol que cumple el estudiantado en el proyecto actual es el de receptor de los talleres para el desarrollo del liderazgo y los valores institucionales del Sinem. El rol que cumple el cuerpo docente es que sean los que ejecuten los talleres. Por último, el director del Sinem de la sede de Acosta cumple el rol de director del proyecto, este rol se adquiere ya después de ejecutado por primera vez, debido a que los directores en la primera aplicación son los autores del proyecto.

### **Justificación**

El desarrollo del liderazgo es importante para las personas, ya que los nuevos escenarios sociales requieren de personas que muestren las cualidades de un líder. Este proyecto se desarrolla para promover el liderazgo en las poblaciones jóvenes del Sinem de Acosta tomando como base los valores que promueve el Sinem para fortalecer la gestión. El tema abordado es relevante, pues las personas jóvenes requieren de habilidades para la toma de decisiones y de influenciar positivamente en otras personas.

En la etapa de la niñez y adolescencia siempre se cuenta con jóvenes que sobresalen de los demás y que son influyentes, por eso, es importante guiar esos rasgos para formar líderes que impacten la sociedad, de manera constructiva. Además de esto es importante inculcar y reforzar los valores en el estudiantado del Sinem, para promover una sana convivencia en todos los ámbitos de desarrollo. El proyecto propone una





serie de talleres que buscan desarrollar habilidades de liderazgo y valores en el estudiantado, donde puedan analizar cómo pueden aplicar en sus vidas las características de un líder en el momento de resolver conflictos.

En el presente trabajo, así como en cualquier trabajo por hacer en cualquier contexto social, es importante realizar un sondeo sobre la realidad y para eso es pertinente investigar, analizar, aplicar herramientas estratégicas, estudiar y entender el espacio por tratar. En el caso del Sinem de Acosta se detectó la necesidad de mejora en la gestión, articulada desde el liderazgo del estudiantado y los valores institucionales que forman parte del marco filosófico del programa. Lo anterior es una necesidad que no se ha tratado y en caso de que se logre satisfacer beneficiará no solo al área de gestión, sino también al estudiantado y al personal docente.

La música, el liderazgo y los valores son un complemento de valor para el desarrollo humano. Pueden interrelacionarse para la formación de personas con una visión más amplia, integral, sensible y ética; todo esto se puede lograr de la mano de una gestión de calidad, flexible, con un trato horizontal entre todo el personal involucrado, buena planificación, comunicación y metas claras, donde todas las personas se tomen en cuenta a partir de sus fortalezas individuales.

El liderazgo y los valores ofrecen herramientas de gran valor para enfrentar los cambios sociales y la vida real, desde sus propias necesidades. Además, ofrecen a cada individuo la posibilidad de tener un mejor autoconocimiento, control emocional e interacciones sociales asertivas, lo que contribuye con la formación de personas de bien, las cuales pueden impactar positivamente a sus comunidades y a quienes les rodean.

Aunado a lo anterior Bolzan (2018) afirma que: “Los valores personales gestionan o guían las acciones y comportamientos. Aunque los valores sean generales o abstractos, concebimos su impacto sobre las conductas en los comportamientos proambientales” (p. 83). Por esto, una formación basada en valores propicia ambientes sociales armoniosos y personas con mayor seguridad y empatía.







## Objetivos

### Objetivo general

- Desarrollar el liderazgo y fortalecimiento de los valores institucionales en el estudiantado del Sinem de Acosta a través de talleres teóricos-prácticos.

### Objetivos específicos

- Elaborar un proyecto para el desarrollo del liderazgo y el fortalecimiento de los valores.
- Gestionar los recursos y espacios requeridos para el desarrollo del proyecto.
- Ejecutar el proyecto *Liderando entre melodías* para el desarrollo del liderazgo y los valores del Sinem en el estudiantado.

## Procesos de dirección del proyecto

### Revisión de gestión de la integración

El presente proyecto, en su integración, consta de cinco fases. En estas fases se lleva a cabo todo el proceso de planificación antes de ejecutar el proyecto, donde se exponen elementos importantes como la visión general, se definen las tareas que se realizan y se definen los procesos de seguimiento para que exista una coordinación adecuada. El Project Management Institute (2013) define que en la gestión de la integración del proyecto se toman en cuenta: “Características de unificación, consolidación, comunicación y acciones integradoras cruciales para que el proyecto se lleve a cabo de manera controlada, de modo que se complete” (p. 63).

Para este proyecto se expone el desglose de los procesos que requieren de ejecutarse para realizar la integración de estos, de tal forma que se alcancen los objetivos propuestos. En este apartado se lleva a cabo la: “Combinación y unificación de diferentes etapas o momentos” (Martínez, 2019, p. 107), para dar un mejor entendimiento de lo que se desea alcanzar para que el proyecto sea funcional.





### ***Fase de inicio***

En la fase de inicio del proyecto se definen: “Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase” (Project Management Institute, 2013, p. 49). En este apartado se toman en cuenta todos los aspectos que permiten el desarrollo del proyecto.

Para este proyecto se llevó a cabo una delimitación de las temáticas que se querían abordar y desarrollar, las cuales son el liderazgo y la gestión educativa. Seguidamente, se presenta la selección del centro educativo para realizar la investigación con el objetivo de detectar las necesidades por atender. La institución que se seleccionó fue la del Sinem de Acosta.

Posteriormente, se presenta el primer acercamiento con las personas encargadas para solicitar los permisos y realizar una investigación para estudiar el contexto. En los primeros acercamientos se expuso lo que se deseaba alcanzar y desarrollar. Como producto de las reuniones se añadió un nuevo eje a la investigación y fueron los valores institucionales del Sinem.

A partir del proceso investigativo se plantea el inicio del proyecto y se exponen los objetivos de este. Se presenta un segundo acercamiento a la institución para brindar detalles del proyecto y de lo que se realiza. En este segundo acercamiento se exponen los detalles como costos, tiempo, alcance y cierre. Es importante destacar que en este acercamiento se solicita realizar una capacitación al cuerpo docente sobre el tema de liderazgo y valores para la ejecución del proyecto.

### ***Fase de planificación***

En esta fase del proyecto se desarrollan: “Aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos” (Project Management Institute, 2013, p. 49). Esta fase es vital para el proyecto debido a que expresa detalladamente las actividades que se realizan para cumplir los objetivos. Es importante resaltar que la primera aplicación del proyecto la llevan a cabo las personas gestoras, quienes se identifican





como docentes en la fase de planificación. Cuando se inicie nuevamente el ciclo del proyecto, este lo ejecuta el cuerpo docente de la institución.

### ***Fase de ejecución***

La fase de ejecución según el Project Management Institute (2013) es la puesta en práctica de todas las actividades planificadas para alcanzar los objetivos del proyecto. Es importante saber que en esta fase se deben tomar en cuenta los riesgos, ya que se pueden presentar cualquier eventualidad que puede afectar la ejecución del proyecto. Por lo tanto, es necesario entender que durante la ejecución se puede hacer una restauración de actividades propuestas en la planificación y una revisión de lo que se planteó. Antes de la etapa de ejecución es relevante realizar una reunión previa con el cuerpo docente y administrativo para explicar el proyecto en detalle.

### ***Fase de control.***

El control del proyecto es importante para verificar y controlar la puesta en práctica del proyecto, esto para al final detectar cuáles son las áreas que requieren de una reestructuración y cambio para que puedan funcionar. Para el proyecto *Liderando entre melodías* se plantea el registro anecdótico como herramienta evaluativa para los talleres, el cual permite llevar un control de las actividades que se desarrollan. Con esta herramienta se busca rescatar los hechos más importantes que sucedan en las actividades, además, se ofrece un espacio para que la persona que desarrolla el taller brinde la interpretación que le da del hecho. Estos datos son útiles para la revisión y evaluación del proyecto, para al final buscar las posibles mejoras.

### ***Fase de cierre.***

En la fase de cierre se llevan a cabo los cambios que surgieron del último taller donde se conversa cuáles son los aspectos por mejorar, después de hacer una revisión de las listas de cotejo y registros anecdóticos en cada actividad. Después de eso se hacen los cambios en el documento del proyecto.

Además, se realiza un cierre formal por parte de los directores del proyecto y se lleva a cabo la última reunión con el cuerpo docente y el personal administrativo.





Además, se exponen los cambios realizados al proyecto y los resultados. Se hace entrega oficial del proyecto a la persona encargada de la institución para su puesta en práctica con los nuevos grupos de estudiantes. Se lleva a cabo una charla motivadora para que el proyecto se siga ejecutando y que se dé de forma flexible, para que añadan otras actividades que crean pertinentes para el desarrollo del liderazgo y los valores para el fortalecimiento de la gestión. Por último, se brinda una lista de cotejo para la evaluación del proyecto por parte del cuerpo docente.

### **Gestión de alcance.**

Para definir el alcance del proyecto es necesario conocer el espacio donde se va a realizar, la manera en que va a desarrollarse y los resultados en la realidad del contexto, que en este caso es el Sinem de la ciudad de Acosta. Es importante tener en cuenta la naturaleza educativa de este programa; se trata de un programa de música, que se basa principalmente en la práctica orquestal, con el fin de rescatar a niñas, niños y jóvenes de sectores vulnerables de Costa Rica. Por esto, cada estrategia se llevará a cabo para enriquecer a la población con una formación más amplia, que les brinda herramientas de gran utilidad para la vida. Los contenidos de los talleres giran en torno a la temática del desarrollo del liderazgo y los valores. La duración total de la aplicación de los talleres es tres meses contando la fase de cierre y mejoras al proyecto.

La música ofrece grandes bondades para el desarrollo humano, sin embargo, no solo es importante transmitir conocimientos técnicos musicales, sino también ofrecer una formación integral, para que así el estudiantado pueda desenvolverse en la vida con principios y valores que ayuden en la construcción de una sociedad más transparente y justa, desde un liderazgo ético. Por último, se elabora un documento que indica cómo se debe desarrollar cada taller, los tiempos y recursos que debe utilizar para abarcar las temáticas que se requieren.

### **Gestión del tiempo.**

La gestión del tiempo del proyecto incluye la planificación de las actividades en lapsos determinados, considerando estas de una manera organizada, coherente y asertiva. Cada actividad posee sus propias particularidades, por lo que no todas





requieren exactamente de esta cantidad de tiempo, esto significa que puede existir un margen de flexibilidad en cada una.

Es fundamental tener presente en la gestión del tiempo la adaptabilidad en cuanto a los horarios del estudiantado y del personal docente, ya que, al ser un programa de enseñanza musical, se considera como una actividad extracurricular por muchos de los representantes del estudiantado. Para un mejor control se llevó a cabo un cronograma que incluye el nombre de los talleres, duración, periodo y requisitos de cada una de las actividades. Cabe destacar que todo lo anterior se da a conocer a la persona directiva de la institución y se aplica con su aprobación y consentimiento.

En la investigación realizada al inicio se encontró que el Sinem tiene recursos limitados, por lo que se aplica el proyecto, aprovechando al máximo el material con el que se cuenta y se busca no recurrir a gastos para desarrollarlo. A continuación, se presenta un cuadro con información importante de la aplicación de los talleres.

Tabla 4

*Cronograma de los talleres del proyecto*

<b>Actividad/Taller</b>	<b>Duración</b>	<b>Periodo</b>	<b>Requisitos</b>
El líder ideal (LI)	20 minutos antes de una clase.	Semana 1 y 2	Ninguno
Negociadores (NE)	20 minutos antes de una clase.	Semana 3	LI
Libro de valores (LV)	La duración depende del uso del libro que le da cada estudiante.	Semana 4 y 5	LI
Estudiantes asistentes (EA)	Duración depende de las funciones y ayudas que solicite el cuerpo docente (Bitácora)	Semana 3 a 6	LI
Compartir creativo (CC)	120 minutos	Semana 7	LI





			NE LV EA
Estilos de liderazgos (EL)	30 minutos	Semana 8	LI NE LV EA CC

### Gestión de los costos

En la gestión de costos se toman en cuenta todos aquellos elementos que se relacionan con: “Planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado” (Project Management Institute, 2013, p. 139). A continuación, se plantean los costos totales de los elementos requeridos para ejecutar el proyecto. En esta tabla se exponen los elementos que se requieren y también el costo de los que ya se tienen para dar un estimado total del proyecto.





Tabla 5

*Costos del proyecto*

## GESTIÓN DE COSTOS

### 1-Cápsulas informativas:

Este taller se realiza de manera virtual.

### Recursos necesarios:

- Dispositivos electrónicos, ya que se realiza de manera virtual.
- Acceso a Internet.
- Cuadernos, lápices, lapiceros, entre otros materiales didácticos.

### Costos:

- Dispositivos electrónicos: ¢1.000.000 (considerando que se utilicen teléfonos celulares o tabletas de precios económicos).
- Servicio de Internet de las personas participantes: ¢200.000.
- Cuadernos, lápices, lapiceros, entre otros materiales didácticos: ¢70.000.

**Subtotal: ¢1.270.000.**

### 2-Enfrentando la vida:

Este taller se puede realizar de manera presencial.

### Recursos necesarios:

- Tiempo por parte del estudiantado y del profesorado para asistir presencialmente al taller.
- Servicio profesional por parte de las personas profesionales que impartirán el taller.
- Cuadernos, lápices, lapiceros, entre otros materiales didácticos.
- Refrigerio para todas y todas las personas participantes.





**Costos:**

-Servicio profesional de los profesionales que impartan el taller: 40 146,1 por hora (Colypro, 2022), por dos profesionales con nivel de licenciatura universitaria, con base en la hora profesional establecida por el Colypro (Colegio de Licenciados y Profesores), el cual indica que la hora de cada profesional tiene un valor de ¢20.075,05.

-Viáticos de las personas que impartirán el taller, para efectos de transporte y alimentación: ¢60.000 (considerando que se trata de 2 personas, ¢30.000 cada una).

-Cuadernos, lápices, lapiceros, entre otros materiales didácticos: ¢70.000.

Refrigerios: Refrescos 10 000 y bocadillos ¢10.000.

**Subtotal: ¢190.156.1.****3-Libro de valores:**

Este taller se desarrolla de manera presencial.

**Recursos necesarios:**

-El libro en el cual se realiza la dinámica.

- Cuadernos, lápices, lapiceros, entre otros materiales didácticos.

**Costos:**

-Libro: ¢30.000.

-Cuadernos, lápices, lapiceros, entre otros materiales didácticos: ¢70.000.

**Subtotal: ¢100.000.****4-Estudiantes asistentes:**

Este taller se puede realizar tanto de manera presencial como virtual.

**Recursos necesarios:**





- Instrumentos musicales.
- Atriles.
- Cuadernos, lápices, lapiceros, entre otros materiales didácticos.

**Costos:**

- Instrumentos musicales: ¢1.000.000.
- Atriles: ¢70.000.
- Cuadernos, lápices, lapiceros, entre otros materiales didácticos: ¢70.000.

**Subtotal: ¢1.140.000.**

**5-Compartir creativo:**

Este taller se puede realizar tanto de manera presencial como virtual, sin embargo, es preferible que sea presencial, debido a la riqueza en cuanto a la interacción social real entre el estudiantado.

**Recursos necesarios:**

- Material didáctico de gran variedad (puede ser material reciclable, papel, pinturas, cartones, lápices de color, lapiceros, crayolas, tiza pastel, entre otros).
- Vestuario creativo (puede ser con lo que tienen en sus casas).
- Parlantes, micrófonos, equipo de sonido, entre otros dispositivos electrónicos.

**Costos:**

- Material didáctico de gran variedad (puede ser material reciclable, papel, pinturas, cartones, lápices de color, lapiceros, crayolas, tiza pastel, entre otros): ¢100.000.
- Vestuario creativo: ¢30.000.
- Parlantes, micrófonos, equipo de sonido, entre otros dispositivos electrónicos: ¢500.000.

**Subtotal: ¢630.000.**





### **6-Taller evaluativo:**

Este taller se puede realizar de manera virtual, ya que se basa principalmente en el análisis de los resultados, niveles de satisfacción y posibles mejoras de los talleres realizados.

### **Recursos necesarios:**

- Servicio de Internet de las personas interesadas.
- Dispositivos electrónicos de las personas interesadas.

### **Costos:**

- Servicio de Internet de las personas interesadas: ¢100.000.
- Dispositivos electrónicos de las personas interesadas: ¢800.000.

**Subtotal: ¢900.000.**

**IMPREVISTOS: ¢80.000.**

**TOTAL, GLOBAL: ¢4.310.156.1.**

### **Gestión de calidad**

El Project Management Institute (2013) expresa que la gestión de calidad incluye: “Los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue acometido” (p. 227). Debido a esto es importante que en la planificación del proyecto se tomen en cuenta las necesidades que se desean cubrir y especificar cómo se abordan, para que, por medio de procesos de evaluación, se tenga control de si estas necesidades se logran cubrir.

Para asegurar la calidad del proyecto se necesita que el personal docente y administrativo de la institución haga una evaluación para calificar la calidad del proyecto. El Project Management Institute (2013) expone que la gestión de la calidad





implica: “La identificación y documentación de los requisitos de calidad del proyecto, de manera que el proyecto sea aprobado por el personal y la Dirección General de institución” (p. 227). El proyecto se desarrolla respetando los valores, la misión y visión del Sinem presentes en su marco filosófico.

Para mantener un control en la ejecución del proyecto, se planifican con detalle las actividades expresando los objetivos, descripción, material y todos los elementos necesarios para garantizar el proceso de calidad. El proyecto también presenta una forma de trabajo cíclica donde se planifica, se ejecuta, se revisa (evaluación), se mejora y vuelve a iniciar en el primer paso. Esto con el fin de que cada vez que se aplique, se tomen en cuenta todos los elementos observados que se pueden mejorar.

Para la satisfacción de necesidades de los interesados del proyecto, se llevó a cabo previamente un proceso investigativo, para conocer cuáles son las necesidades que presentan. Después del proceso investigativo, se lleva a cabo la planificación del proyecto para su abordaje. Para medir si las personas beneficiarias perciben la atención de sus necesidades en la fase de control, se desarrolló un registro anecdótico para la evaluación de cada actividad, revisando los productos que se alcanzan, para conocer si son efectivos o deben mejorarse.

### **Gestión de recursos humanos**

En la gestión de recursos humano, el Project Management Institute (2013) afirma que en este apartado se deben incluir todas las gestiones que guían al equipo del proyecto. Para este caso, el equipo del proyecto se compone de las personas a las que se les ha delegado funciones, para que el proyecto se pueda ejecutar y cumplir. Para el presente proyecto el recurso humano está formado por el cuerpo docente y administrativo.

### ***Rol del personal administrativo***

El rol que cumple el personal administrativo es el de habilitar los espacios para la ejecución del proyecto. Ayuda a coordinar los tiempos e informar al cuerpo docente de las actividades que se desarrollan, además de brindar apoyo al cuerpo docente con la aplicación del proyecto y las personas administradoras deciden si el proyecto se





ejecuta. También puede realizar observaciones de mejora en el momento de aplicación de los talleres. Por último, pone a disposición recursos que se requieran para los talleres con el enfoque de calidad total, donde se pueda sacar el máximo provecho a los recursos con los que se cuentan sin acudir a gastos.

### ***Rol de la persona docente***

El rol de la persona docente es el de impartir los talleres al estudiantado, para eso se lleva a cabo previamente una reunión de capacitación, para explicar con detalle cada taller, donde se exponen la duración, en qué consiste y qué se necesita. Debe evaluar los productos que se alcancen resultado de la ejecución del proyecto, utilizando las hojas evaluativas expuestas en la fase de control del proyecto. Además, debe motivar y crear espacios para propiciar la participación del estudiantado en los talleres. Por último, coordinar los talleres que requieren la participación de todo el estudiantado.

### ***Rol de la persona gestora***

Las personas gestoras se encargan de la dirección del proyecto y tienen el rol de capacitar al cuerpo docente y administrativo sobre los temas que se trabajarán. Además, coordinan los espacios para los talleres con la persona administradora, se encargan de ejecutar los talleres con las personas beneficiarias del proyecto y realizan los cambios pertinentes al proyecto después de aplicado para abordar todos los aspectos necesarios para cumplir los objetivos.

### **Gestión de las comunicaciones.**

El PMBOK (2013) expresa que la gestión de las comunicaciones del proyecto incluye: “Los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados” (p. 287). La comunicación es un pilar en las relaciones de las personas, ya que puede influir en el éxito o fracaso del proyecto.





Para este proyecto el mensaje por transmitir al estudiantado es el desarrollo de habilidades de liderazgo y valores institucionales del Sinem, por medio de la participación en talleres para que puedan aplicarse en la vida diaria. Se busca el estudio de las habilidades del líder y cómo pueden influir en la formación estudiantil. Para desarrollar la gestión de comunicaciones del proyecto mantendremos contacto con el director y el personal docente de la institución, de manera verbal, a través de reuniones de Zoom y llamadas telefónicas y también comunicación escrita, por correo electrónico.

### **Gestión de los riesgos**

La gestión de riesgos consiste en observar, analizar, planificar, detectar, controlar y resolver cualquier tipo de eventualidad que se presente en el proyecto con base en el sistema PMBOK (2013). Este contribuye en la estructuración general del proyecto y en este caso ayuda a tener mayor claridad sobre cómo reaccionar ante posibles situaciones que se presenten durante el proceso. Cuando se lleva a cabo un proyecto se pone a prueba una serie de ideas y acciones que, en el momento de ejecutarse, pueden variar, ya sea en el momento de su realización o en sus resultados. La afectación de los riesgos puede ser de manera positiva o negativa.

En la gestión de riesgos es importante contar con diversas soluciones, en caso de que el proyecto varíe de manera significativa. En cada proyecto se cuenta con una variedad de recursos, los cuales deben gestionarse de forma estratégica. Al haber una articulación adecuada entre los mismos, los riesgos pueden ser menores. Para esto, es fundamental contar con una buena planificación, para que el proyecto pueda aprovecharse al máximo entre las posibilidades en que se haga. No es recomendable realizar un proyecto sin prever los posibles riesgos y las posibles reacciones. El llevar a cabo la gestión de riesgos permite observar qué es lo que puede suceder, cómo reaccionar, cómo controlar la situación y cómo resolver eventualidades, de manera que el proyecto no se vea afectado a gran escala.

En el caso del presente proyecto, puede existir el riesgo de que en las actividades que se ejecuten de manera virtual, no todas las personas se conecten; o que, por ejemplo, los padres de familia no lo consideren indispensable, al tratarse de





actividades que están fuera del programa que cursan dentro de la institución. Al ser conscientes de estos posibles riesgos, se puede pensar en otras alternativas para que el proyecto se pueda llevar a cabo de la forma más sustancial posible.

### **Gestión de las adquisiciones**

La gestión de las adquisiciones se refiere a los procesos que deben hacerse para conseguir todos aquellos productos, recursos materiales, recursos tecnológicos o servicios necesarios para el proyecto. Esto incluye la contratación de servicios profesionales de algunas personas, la gestión de permisos de la entidad para realizar los talleres, la supervisión de estos, la cotización de los materiales que se utilizan en los talleres y la contratación de otros recursos que se adquieran, por ejemplo, si se adquirirá un refrigerio para alguna de las actividades.

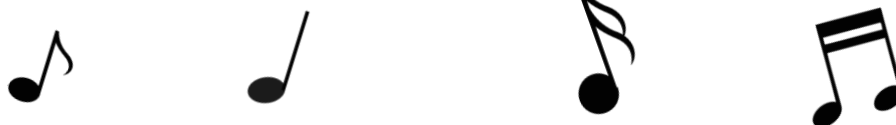
Las personas líderes deben estar pendientes de todo lo que se necesite para desarrollar el proyecto y tener presentes alternativas adicionales en caso de posibles eventualidades. La flexibilidad, la capacidad de adaptabilidad y de reacción siempre contribuirán a que el proyecto se ejecute de manera eficiente.

### **Gestión de los interesados**

La gestión de los interesados de acuerdo con el PMBOK (2013) se relaciona con todas las personas que de una u otra manera pueden impactarse con la elaboración del proyecto. Es importante detectar cuáles son los puntos de interés de estas personas, para desarrollar el proyecto de forma óptima y estratégica desde la motivación.

El realizar talleres sobre el fortalecimiento de los valores institucionales es una manera de mejorar no solo la gestión, sino también la vida diaria de quienes conozcan del presente proyecto. Una formación basada en valores contribuye en la consolidación de ciudadanos con mayor sensibilidad social y con un nivel de seguridad personal más elevado. El profesorado tiene la potestad de trabajar los valores desde el quehacer docente, en cada espacio que comparta con el estudiantado.

En este proyecto las personas interesadas serían concretamente el director del Sinem de Acosta, el personal docente y el estudiantado. Es fundamental la







participación de todas estas personas, a través de una comunicación clara y asertiva. Además, es importante tener en cuenta sus necesidades, sus realidades y expectativas, para tener mayor seguridad en el tema de participación; lo anterior sin dejar de lado el monitoreo y acompañamiento constante durante el proceso.

### **Validación del proyecto**

Para garantizar confianza y validez en el proyecto actual, se debe realizar una validación. En el Project Management Institute (2013) la validación se define como: “El proceso de formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se haya completado” (p. 154). Con este proceso lo que se busca es que las personas encargadas conozcan el proyecto de forma específica, para tener sus observaciones y aprobación.

La validez puede definirse como: “Un criterio de evaluación que se utiliza para determinar cuán importantes son la evidencia empírica y los fundamentos teóricos que respaldan un instrumento, examen o acción realizada” (Urrutia *et al.*, 2014, p. 548). Esto con el fin de que el proyecto sea fiable y que los procesos que se ejecuten guarden una alta calidad en lo que se brinda y desea desarrollar.

Para este proyecto la validación se entiende como un proceso dinámico que permite que personas expertas puedan dar criterio del proyecto con aspectos que pueden mejorarse con respecto a formato, contenido y metodología que van a desarrollar y tiene como referencia la realidad del contexto donde se aplica el proyecto. Para esto, se toma el criterio de personas expertas en el campo de la música y el liderazgo que, además, tienen una relación directa con el contexto, los cuales validarán el proyecto. Con esto se desea alcanzar la fiabilidad y validez del proyecto (López *et al.*, 2019).

El tipo de validación que se busca en este proceso es la proactiva, la cual se lleva a cabo: “Sobre la documentación que constituye el proyecto mismo una vez finalizado el diseño, pero antes de su aplicación o realización” (Gento, 1998, p. 94). Por lo tanto, se hace una revisión del proyecto para buscar posibles mejoras o recomendaciones antes de iniciar con su aplicación. Debido a esto se busca la potenciación del proyecto para realizar fortalezas con los criterios de los validadores.





A esta se añade la validación por juicios de expertos debido a que esta brinda: “Opinión informada de personas con trayectoria en el tema [...] y que pueden informar, evidencia, juicios y valoraciones” (Galicia *et al.*, 2017, párr. 4).

La validación se lleva a cabo, ya que el: “Beneficio clave de este proceso es que aporta objetividad al proceso de aceptación y aumenta la probabilidad de que el producto, servicio o resultado se acepte mediante la validación de cada entregable” (Project Management Institute, 2013, p. 154). Para el caso del proyecto, se pretende lograr la mejor versión en cuanto a contenido o procesos metodológicos, que tengan un impacto positivo en los beneficiarios. El revisar el diseño, el formato, el contenido, la metodología y la presentación brinda al proyecto la validez interna que se busca y que haya un menor sesgo en los resultados que desean.

La validación cumple el papel de reducir los errores que pueda haber dentro de un instrumento de recolección de datos que puedan sesgar la investigación. Para este caso, lo que se busca es que, con el criterio de expertos, se puedan detectar errores dentro del proyecto que puedan afectar su aplicación (una vez detectados los errores realizar los cambios).

Dos criterios importantes para la validez son la factibilidad y la funcionalidad. Sosa y Villafuerte (2020) expresan que la factibilidad se refleja cuando el proyecto presenta recursos que estén al alcance del contexto para llevarse a la práctica y la funcionalidad se presenta cuando se cumplen los objetivos para el cual se propuso y desarrolló.

Para validar el proyecto se seleccionaron personas que cumplieran ciertas características, por ejemplo, relación directa con el contexto donde se desarrolla el proyecto, que ocupen al menos un puesto de liderazgo, que conozcan o manejen el tema administrativo de la institución y conozcan sobre las normativas vigentes para la institución y, por último, que desarrollen actividades o estén involucradas en el proceso de enseñanza de los beneficiarios.

El interés de esta selección es que personas de esta entidad validen el proyecto, ya que tienen contacto directo con los beneficiarios y pueden brindar aportes







relevantes en temas de estructura, metodología, contenido y formato por tener un mejor conocimiento de la población y conocer en profundidad las características de las personas meta del proyecto. Robles y Carmen (2015) afirman que el juicio de los expertos trae ventajas como obtener resultados o datos de calidad.

Para la validación de este proyecto se seleccionó al director de la institución y al personal del cuerpo docente. Se escogió a la persona directora debido a que cumple funciones en un puesto donde debe ejercer un liderazgo, además que es partícipe del proceso educativo de los beneficiarios, ya que también da clases. Por último, cumple con las características de conocer la normativa vigente que incumbe a la institución en los términos legales. Con respecto a la otra persona validadora, se seleccionó a una docente, pues mantiene contacto directo con los beneficiarios, por lo tanto, conoce las características y el contexto en el que están inmersos.

Los aspectos que se consideran en el trabajo de campo con las personas expertas giran en torno a la validez del proyecto donde las personas expertas harán una revisión del contenido y analizarán si los mismos se relacionan con el liderazgo y el desarrollo de los valores, óptimos para desarrollarlos en las personas beneficiarias. Aparte del contenido se debe validar la metodología de los talleres para, según el criterio de los expertos, verificar si cumplen con los criterios que se plantearon y se apropian para el contexto y las características de los beneficiarios.

Por otro lado, se debe validar la presentación y la formalidad del proyecto, ya que este debe mantener un alto estándar en su formalidad y presentación. Con esto se busca que cualquier persona pueda tomar el proyecto y aplicarlo para el logro de los objetivos que se plantean. Otro aspecto que se busca validar es la relación que guarda el proyecto con los objetivos que se plantean, esto con el fin de tener un proyecto factible. Otros elementos importantes en la validación son las debilidades que se puedan detectar del proyecto, con el fin de realizar las mejoras pertinentes. Además, la revisión de cada uno de los talleres en factores como el tiempo, recursos y coherencia en las actividades que se llevan a cabo.





Gento (1998) expone que en la validación se deben recolectar opiniones de los expertos en el proyecto: “Utilizando para esto diferentes técnicas e instrumentos de evaluación entre ellos: cuestionarios, escalas de valoración, encuestas, entrevistas y otros” (p. 96). Por eso, se necesita usar técnicas o instrumentos que faciliten recolectar la mayor cantidad de información posible. Para la validación se utilizan:

- a) La guía de análisis documental donde los validadores revisan el proyecto y realizan recomendaciones.
- B) Una entrevista con preguntas abiertas para conocer sus aportes al contenido y conocer su opinión y aprobación.

Con este proceso se busca abarcar las recomendaciones de contenido, metodología y formato y presentación.

A continuación, se presentan los instrumentos para la validación. Cabe destacar que el documento contiene una lista de cotejo con un puntaje que define si el proyecto guarda validez, si debe mejorarse, modificarse o reformarse. Se lleva a cabo la aclaración de que para aplicar la entrevista las personas validadoras deben primero completar la guía de análisis documental del proyecto, ya que las preguntas de la entrevista están ligadas al producto de este instrumento. Para la revisión documental, a las personas validadoras se les enviará, de forma digital, el proyecto y la matriz para que puedan validar el proyecto. La entrevista se aplica de forma virtual.





## Guía de análisis documental



Objetivo del proyecto	Desarrollar el liderazgo en estudiantes del Sinem de Acosta desde los valores institucionales para el fortalecimiento de la gestión educativa
Fecha de revisión:	
Nombre de la persona experta validadora:	

**Instrucciones:** Después de revisar y analizar detalladamente el documento del proyecto, con base en su criterio y experiencia profesional, valide el proyecto *Liderando entre melodías* para su aprobación y aplicación. Marque una x dentro de la casilla de la puntuación que brinda a cada criterio por validar.

Nota. considere la escala de 1 a 5

6- Ausente	7- Deficiente	8- Regular	9- Aceptable	10- Muy aceptable
------------	---------------	------------	--------------	-------------------

Escala de validación.

- De 1 a 12: No válido, reformar
- De 13 a 25: No válido, modificar
- De 25 a 37: Válido, mejorar
- De 38 a 50: Válido, aplicar

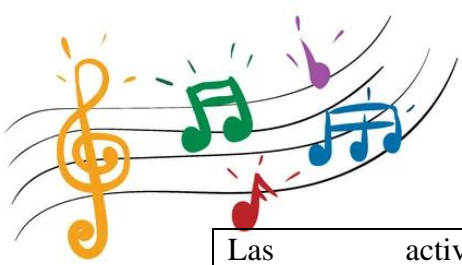
Criterio de validez	Puntuación					Observaciones o sugerencias
	1	2	3	4	5	





El taller contiene una presentación y formalidad coherente.					
Los nombres de los talleres tienen coherencia con las actividades que se desarrollan.					
Los contenidos del taller son pertinentes y adecuados para la población beneficiaria					
La descripción del taller brinda detalles e información clara sobre estos.					
El proyecto refleja, de forma específica, los valores por desarrollar.					
Las actividades de inicio son coherentes y adecuadas para la población beneficiaria					
Las actividades de desarrollo son coherentes y adecuadas para la población beneficiaria					
Las actividades de cierre son coherentes y adecuadas para la población beneficiaria					





Las actividades promueven el desarrollo del liderazgo en las personas beneficiarias.						
El tiempo para cada taller es suficiente para el desarrollo de las actividades que se proponen.						
Total:						

Observaciones y recomendaciones adicionales

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





## Guía de entrevista para validación de proyecto



Fecha: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Hora de inicio: \_\_\_\_\_ Hora de finalización: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

Persona validadora entrevistada: \_\_\_\_\_

### Introducción:

Estimada persona validadora.

La siguiente entrevista es un instrumento privado y su único fin es la recolección de datos, recomendaciones y observaciones sobre el proyecto *Liderando entre melodías* para su validación.

La información que brinde es valiosa para esta indagación, por lo que se solicita su colaboración para responder a las preguntas, dando respuestas veraces. Estas respuestas se utilizan con confidencialidad y, de forma exclusiva, para la investigación. Las opiniones de todos los entrevistados se incluyen en la tesis profesional, pero nunca se comunicarán datos individuales.

De antemano ¡Muchas gracias por tu colaboración!

### Instrucciones

Responda con sus propias palabras las siguientes interrogantes que se plantean

- 1- ¿Las actividades que se plantearon propician el desarrollo de los objetivos propuestos? ¿Por qué?
- 2- ¿Cuáles cree que son las fortalezas que tiene el proyecto con respecto al desarrollo del liderazgo?





- 3- ¿Logró detectar debilidades en el proyecto con respecto a sus componentes (contenidos, objetivos, actividades y cronograma)? ¿Cuáles?
- 4- ¿Cuáles recomendaciones puede brindar que se deban seguir cuando se lleve a cabo el proyecto?
- 5- ¿Considera que el proyecto es objetivo y consistente con los objetivos que se plantearon?
- 6- Si el proyecto es cíclico (se puede volver aplicar varias veces) ¿Considera que puede alcanzar los objetivos en cada aplicación?
- 7- Con respecto a los materiales que requieren los talleres ¿Considera que son de fácil acceso y permiten el desarrollo de las actividades?
- 8- ¿Cuáles recomendaciones finales brindaría del proyecto?
- 9- Según el contexto, si tuviera que aplicar el proyecto ¿Cuáles aspectos cree que se deben modificar para una mejor ejecución?
- 10- ¿El proyecto es apto para aplicarse dentro de la institución?

En la etapa de validación se tiene en cuenta la inclusión de diversos aspectos como la innovación, la creatividad, el área normativa y ética y, por último, desde el emprendimiento. Para esta fase se realiza la definición conceptual de cada eje y se brinda detalladamente cómo se reflejan en el proyecto. Con la parte normativa se exponen cuáles son los reglamentos que rigen la aplicación del proyecto.

### **Resultados de la validación**

Una vez que se recopila la información con los instrumentos, guía de análisis documental y la entrevista, se lleva a cabo un estudio de los datos que se obtuvieron para aplicar las observaciones y recomendaciones al proyecto *Liderando entre melodías*. Para guardar la confidencialidad e identidad de los validadores se utilizan los códigos V#1 y V#2 para hacer referencia a las observaciones. Los expertos expresaron que las actividades son aptas para aplicarse en el Sinem, ya que desde su experiencia la población beneficiaria tiene un alto nivel de participación y creatividad para participar en programas extras que se les propongan.





Con respecto a la validación del contenido y formalidad, se hace la observación de ampliar la información de la portada con datos de los autores y el logo de la institución de donde se lleva a cabo la planificación del proyecto para una mejor presentación y formalidad. En las actividades, los expertos expresan que estas llevan nombres que son atractivos, lo cual puede despertar el interés en los beneficiarios. En el momento de hacer el análisis del contenido de los talleres las personas validadoras afirman que las actividades se observan íntegras y bien que se desarrollaron con objetivos claros.

En la parte de los valores detallan que se deben especificar en un apartado los valores que se trabajan en cada taller, ya que no logran evidenciar a simple vista los que desarrollan. Con respecto a la pertinencia metodológica, indican que las actividades tienen una explicación simple y fácil de comprender, por lo tanto, el proyecto brinda la información clara. En cuanto a la coherencia que tienen las actividades de inicio, desarrollo y cierre, las personas validadoras declaran que son aceptables y son aptas para desarrollarlas con las personas beneficiarias.

En el ámbito de liderazgo comentaron que las actividades permiten que las personas estudiantes: “Puedan explorar desde sus conocimientos y habilidades que se puede ser un buen líder además de la importancia de trabajar en equipo” (V#1), por lo tanto, el proyecto posee una gran fortaleza, ya que cumple con lo que se busca en los objetivos. En la promoción del liderazgo calificaron el proyecto: “Muy aceptable” (V#2).

Con respecto a la duración de los talleres, el proceso de la validación evidenció que estos requieren de más plazo (Taller #1, #2 y #3), ya que los validadores interpretaron que: “Según la descripción de las actividades y el tiempo que se dispone para cada una, yo agregaría un poco más, ya que los chicos son muy participativos” V#1. Por lo tanto, para aprovechar al máximo las actividades se debe contar con el espacio debido para su desarrollo, ya que, al tener una limitante de tiempo, se pueden obviar procesos importantes para el desarrollo de los objetivos. En la parte práctica se llevó a cabo la observación de: “Coordinen muy bien los horarios y los tiempos” (V#2).







Aparte de los tres elementos expuestos por los validadores sobre el apartado de valores, el tiempo y el formato en la portada del proyecto, no existen otras áreas de mejoras, ya que cuando se les consultó sobre debilidades que podía presentar el proyecto no aportaron observaciones. Entre las recomendaciones del proyecto, cuando este se aplique, expresaron que se debe ser muy específico con la explicación de las actividades, tener suficientes materiales para todas las personas estudiantes y que el lugar de trabajo sea cómodo y permita llevar a cabo de una mejor manera cada objetivo propuesto.

### **Ajustes realizados con la validación**

Después de recopilar los aportes en el proceso de validación se da paso a implementar los ajustes correspondientes al proyecto *Liderando entre melodías*, según lo brindado por los validadores los cuales son de importancia, ya que optimizan la propuesta.

El primer ajuste por realizar es de formato, donde se procede a agregar la información de la universidad al proyecto y el nombre de los autores a la portada. Además de esto, la fecha en que se lleva a cabo la planificación del documento.

Con respecto a los valores que se refuerzan y desarrollan en cada taller, se incluye dentro de la documentación un apartado llamado *valores pilares* donde se especifican cuáles son los valores que se trabajan en el taller. Por último, en el cronograma se lleva a cabo una modificación en el tiempo donde en el taller #1 y #2 se agregan 10 minutos más para su desarrollo. Al taller #3 se le añaden 15 minutos. Al resto de talleres no se les realizan cambios.

### **Validación de ejes**

#### **Validación de creatividad e innovación**

La validación de la creatividad e innovación del proyecto se presenta desde la parte práctica. Para eso se crearon talleres que promueven un ambiente creativo donde las personas beneficiarias puedan participar desde sus habilidades y destrezas. El





proyecto contempla el uso de materiales accesibles para desarrollar ideas que generen ambientes significativos.

Desde la innovación, el proyecto cuenta con un instrumento de evaluación que permite hacer los cambios necesarios para mejorar la experiencia que se brinda. Con este instrumento se busca anotar aquellas características o momentos que resultaron beneficiosos o desventajosos para buscar mejorarlos con cada aplicación del proyecto. El proyecto genera dentro de la institución un nuevo enfoque para el desarrollo del liderazgo y de los valores institucionales.

Se propone una nueva alternativa para tratar el tema de liderazgo en el estudiantado, el cual, según lo observado, no se ha atendido en profundidad. Esta es una herramienta novedosa dentro del programa, que puede aplicarse en cualquier momento, ya que está explicada claramente, cualquier docente puede guiarse con la propuesta para su aplicación. Además, cada estudiante puede descubrir sus fortalezas, a través del autoconocimiento, de una manera diferente a lo que realizan cotidianamente en la institución. Esta es una propuesta novedosa que fomenta la creatividad individual y la colectiva, para crear mejores relaciones humanas.

### **Validación de emprendimiento**

El proyecto busca desarrollar el liderazgo y los valores institucionales para fortalecer la gestión del centro educativo. Las ventajas que tiene para los beneficiarios es que es un programa que quedará para el Sinem, con el fin de fortalecer las áreas mencionadas. Se busca que el centro conozca los insumos necesarios para abarcar las necesidades y características de la población de cada ciclo lectivo.

El proyecto emprende desde dentro (intraemprendimiento) de la institución, ya que busca implementar procesos para mejorar y hacer crecer la entidad debido a que está desarrollado y contemplando las necesidades y realidades que vive el Sinem. Se presenta un fortalecimiento a la gestión, pues promueve el uso de todo el material con que se cuente sin depender de hacer nuevas adquisiciones que requieran de un gasto nuevo. El servicio que se mejora es el del desarrollo de los valores institucionales y se añade uno nuevo que es el desarrollo del liderazgo.





Se emprende también desde el desarrollo de nuevos conceptos e ideas por parte de las personas que aplican el proyecto, ya que se tratan temas diferentes a los que usualmente imparten y, a la vez, los mismos se interiorizan por el estudiantado para su beneficio personal y social. Una formación basada en valores genera un gran impacto en el desenvolvimiento de las personas, tanto en el presente, durante el proceso de aprendizaje; como en el futuro. Además, contribuye con el desarrollo de una sociedad más honesta y justa, donde todas las personas se benefician.

### **Validación ética**

Con respecto a la ética, el proyecto genera ideas para formar al estudiantado hacia un liderazgo positivo acompañado de valores. Durante todo el proceso de investigación, planificación y evaluación del proyecto se cuida la integridad y confidencialidad de cada persona sin revelar datos personales. Además, los talleres propuestos respetan los derechos de cada persona desde una perspectiva ética y moral, ya que sus datos personales no se requieren para la participación en los talleres, en todo momento se propicia un ambiente de respeto, tolerancia y empatía.

Asimismo, no se tratan temas políticos, religiosos o deportivos que puedan crear conflictos, sino que solamente se aborda la temática de valores y liderazgo. La ejecución de los talleres también se desarrolla con los principios morales de la cultura costarricense. Por último, para el control de lo que sucede se cuenta con el instrumento de evaluación donde, bajo anonimato de las personas participantes, se recuperan observaciones importantes para rescatar los momentos significativos o aquellos que sirvan para mejorar aspectos del proyecto.

Por último, el proyecto valora el potencial de cada persona, haciendo que las participaciones sean abiertas y contemplen sus habilidades y destrezas sin limitar o discriminar, con el fin de respetar la libertad de expresión. Con esto se busca desarrollar y potenciar la sensibilidad de cada persona beneficiaria. Durante el proyecto se respetan los gustos, pensamientos e intereses de cada persona, desde una perspectiva de tolerancia, de respeto y de empatía, desde el compartir a través de sus propias experiencias, sin pretender obligar a las personas a brindar información que no deseen. Por otro lado, se promueve la reflexión individual y colectiva, de una





manera respetuosa que contribuya con el crecimiento y la formación de cada participante.

### **Validación en legislación**

El proyecto se desarrolla respetando los reglamentos y normativas que rigen el Sinem, por ejemplo, el Reglamento a la Ley n.º 8894, Ley de Creación del Sistema Nacional de Educación Musical, el cual, en el artículo 2, tiene como objetivo brindar una formación musical como herramienta para el desarrollo humano. Por lo tanto, el proyecto se desarrolla en esta línea.

Con respecto a las normas de conveniencia que se deben propiciar en el desarrollo de los talleres del proyecto, se sigue lo estipulado en el *Manual de Convivencia del Sistema Nacional de Educación Musical*, el cual en sus artículos 5, 26 y 27 exponen los derechos, deberes y normas que el estudiantado debe seguir para la sana convivencia. Esto con el fin de evitar actitudes que puedan generar ambientes negativos o toscos, buscando fortalecer los valores que se desean desarrollar.

En el comportamiento de las personas encargadas del proyecto se siguen los deberes del personal docente expuestos en el artículo 17 ha, del manual de convivencia, en donde todo momento se deben mantener buenas relaciones dentro de la institución como normas de respeto. Además de ser consecuente con los valores que promueve la entidad y mantener una vestimenta con decoro.

Los valores a los que se les da énfasis en su desarrollo son equidad, solidaridad, cooperación, disciplina, respeto e inclusión social. Las actividades responden y se relacionan con lo establecido en los objetivos del Sinem, junto con la misión y visión. Se busca el uso eficiente de los recursos para un desarrollo educativo integral, lo que da respuesta al estilo de gestión que se recomienda para el Sinem, el cual es el de calidad total.



Tabla 6

*Fases del proyecto*

Fase de inicio									
"Liderando entre melodías"									
Actividades	Alcances	Tiempo	Costos	Calidad	Recursos humanos	Comunicación	Riesgos	Adquisiciones	Interesados
Planteamiento de las temáticas por desarrollar y selección del centro educativo	Selección de la institución. Desarrollo de los antecedentes	I Trimestre 2021	No genera costo	Revisión y aprobación, por parte del tutor, de los antecedentes.	Gestores del proyecto y persona tutora.	Comunicación con la persona tutora para aprobación de las temáticas por desarrollar.	No aprobación por parte de la persona tutora	No requiere adquisiciones	Las personas gestoras del proyecto
Primer acercamiento a la institución	Contacto y aprobación del proyecto por parte de	I Trimestre 2021	No genera costo	Visto bueno de la persona directora de la institución para	Gestores del proyecto y director de	Solicitud del permiso para realizar el proyecto	Rechazo por parte de la persona	No requiere adquisiciones	Las personas gestoras del proyecto y

para solicitud de aplicación de la investigación y desarrollo del proyecto	las personas directoras de la institución			aplicación del proyecto	la institución	por medio de videollamadas.	administradora		persona administradora de la institución.
Planteamiento de los objetivos del estudio y segundo acercamiento con la institución para	Objetivos que se plantearon, delimitados para saber el camino por seguir del proyecto	I Trimestre 2021	No genera costo	Revisión de los objetivos por parte de la persona tutora y aprobación.	Gestores del proyecto y persona tutora.	Comunicación con la persona tutora para aprobación de los objetivos.	No aprobación por parte de la persona tutora	No requiere adquisiciones	Las personas gestoras del proyecto

informar el proyecto									
Fase de planeación									
Actividades	Alcances	Tiempo	Costos	Calidad	Recursos humanos	Comunicación	Riesgos	Adquisiciones	Interesados
Ejecución de la investigación para conocer la realidad de la institución con respecto a las temáticas	Investigación realizada con sus conclusiones y análisis de datos para detectar las necesidades.	II y III Trimestre 2021	No genera costo	Investigación aprobada por la persona tutora.	Gestores del proyecto y persona tutora.	Se comunican los resultados por medio de videollamada y correo al personal administrativo de la institución.	Que no se haya detectado alguna necesidad debido a falta de información	No requiere adquisiciones	Las personas gestoras del proyecto y personal administrativo de la institución.

<p>Creación del proyecto que se basa en los aportes que se encontraron en el análisis de datos</p>	<p>Realizar el análisis de la información obtenida para incluirla en el proyecto. Se elabora el proyecto para el desarrollo del liderazgo y valores en el Sinem</p>	<p>I trimestre 2022</p>	<p>No genera costo</p>	<p>Análisis de los datos que se obtienen para establecer los objetivos de la propuesta para abarcar las necesidades encontradas. Delimitación del proyecto en elementos clave como tiempo, costos, alcances, interesados y evaluaciones.</p>	<p>Personal docente y administrativo del Sinem de Acosta y gestores de proyecto.</p>	<p>Comunicación entre los gestores para la creación del proyecto</p>	<p>No incluir información completa para abordar en su totalidad las necesidades detectadas</p>	<p>No requiere adquisiciones</p>	<p>Las personas gestoras del proyecto.</p>
--	---	-------------------------	------------------------	--	--	--	--	----------------------------------	--



Planteamiento del proyecto a las personas que se encargan de la institución	Aprobación y validación del proyecto por parte de las personas administradoras del Sinem de Acosta para su implementación.	I trimestre 2022	No genera costo	Calidad en la presentación por parte de las personas gestoras al personal administrativo. Validación por parte de los encargados de la institución	Personal docente y administrativo del Sinem de Acosta y gestores de proyecto	Presentación, de forma virtual, por sesión de videollamada	Proyecto rechazado o no aprobado	No requiere adquisiciones	Las personas gestoras del proyecto y personal administrativo de la institución
---	--	------------------	-----------------	--	--	--	----------------------------------	---------------------------	--

**Fase de ejecución**

Actividades	Alcances	Tiempo	Costos	Calidad	Recursos humanos	Comunicación	Riesgos	Adquisiciones	Interesados
Charla introductoria sobre la ejecución	Comunicar toda la información del proyecto a las personas	II trimestre 2022	No genera costo.	Charla de 20 minutos. Revisar la calidad de la información y	Personal docente y administrativo del Sinem de	Las personas gestoras se encargan de enviar el	No se brinda el espacio para la charla. No se	No requiere adquisiciones	Las personas gestoras del proyecto y personal

del proyecto	docentes y administradoras de la institución. Motivar a las personas para la participación en el proyecto			cuáles datos son pertinentes de comunicar. Se solicita el espacio de la reunión con antelación para que las personas puedan presentarse. Se abren espacios de dudas u observaciones.	Acosta y gestores de proyecto	<i>link</i> de la sesión para el desarrollo de la charla. Se llevan a cabo invitaciones para enviar por correo electrónico. Se les solicita que confirmen la asistencia a la charla.	presente la totalidad de las personas convocadas.		administrativo de la institución
Ejecución del proyecto "Liderando	Realización de los talleres propuestos en la	II trimestre de 2022	El costo que se genera es el de	Lograr los objetivos propuestos en el proyecto.	Gestores del proyecto, personal	Se llevan a cabo los talleres, de forma	Ausencias de las personas participante	Se necesita el uso del material para	Las personas gestoras del proyecto y

entre melodías”	planificación del proyecto. Trabajar en el desarrollo del liderazgo de las personas estudiantes del Sinem de Acosta		los materiales que se deben utilizar en la aplicación de los talleres	Desarrollar las actividades para atender las necesidades presentadas. Material de excelente calidad para utilizar en los proyectos. Participación del estudiantado y personal docente. Cumplimiento del cronograma establecido.	administrativo y docente de la institución.	presencial y virtual según se haya planificado. Se coordinan los espacios con el personal docente.	s e interesado del proyecto. Poco interés por parte de las personas beneficiarias del proyecto. Falta de tiempo para desarrollar el proyecto.	el desarrollo del proyecto	personal administrativo de la institución
-----------------	---	--	---	---	---	--	---	----------------------------	---

Fase de monitoreo y control									
Actividades	Alcances	Tiempo	Costos	Calidad	Recursos humanos	Comunicación	Riesgos	Adquisiciones	Interesados
Realizar y entregar los instrumentos de evaluación del proyecto para cada taller.	Obtener retroalimentación de los talleres que se implementan para analizar si se requieren de cambios a estos. Valorar el impacto que ha tenido los talleres en el estudiantado.	II trimestre 2022	No genera costo.	Plantear instrumentos evaluativos que brinden retroalimentación de los talleres del proyecto. Brindar espacios para socializar las experiencias de las personas beneficiarias. Sistematizar los	Gestores del proyecto, personal administrativo y docente de la institución	Los instrumentos se envían vía correo a las personas docentes.	Falta de participación en la evaluación de los talleres por parte de las personas docentes.	Retroalimentación para el proyecto y su mejora.	Las personas gestoras del proyecto y personal administrativo y docente de la institución

				datos de las retroalimentaciones para que queden evidenciadas.					
<b>Fase de cierre</b>									
Actividades	Alcances	Tiempo	Costos	Calidad	Recursos humanos	Comunicación	Riesgos	Adquisiciones	Interesados
Realizar los cambios pertinentes que se encontraron en la evaluación de los talleres	Realizar los cambios a los talleres del proyecto para mejorar su aplicación.	II trimestre de 2022	No genera costo.	Cambios realizados a los talleres con base en la retroalimentación y aplicación de instrumentos de evaluación.	Gestores del proyecto, personal administrativo y docente de la institución	Las personas gestoras en sesiones realizan los cambios debidos a los talleres. Estos cambios se comunican	Los cambios realizados no son suficientes para abordar las necesidades presentadas. No se completan	Mejora de los talleres.	Gestores del proyecto, personal administrativo y docente de la institución

						por correo y mediante una sesión sincrónica con el cuerpo docente y administrati vo del Sinem:	los instrumento s de evaluación por parte del cuerpo docente.		
Entrega del proyecto <i>Liderando entre melodías</i> a la institución	Entrega del manual <i>Liderando entre melodías</i> con todos los cambios realizados. Aplicación	III trimestr e 2022	Materia l impreso del proyect o.	Validación y aprobación del proyecto por parte de la institución. Recibimiento y compromiso por su continua aplicación.	Gestores del proyecto, personal administrat ivo y docente de la institución	Se hace entrega del manual, de forma impresa y digital a la persona encargada	Que el proyecto no sea aplicado y se archive.		Gestores del proyecto, personal administrati vo y docente de la institución



	<p>del proyecto para atender a las nuevas generaciones del Sinem. Aplicación del proyecto en otras instituciones del Sinem del país.</p>					<p>de la institución.</p>			
--	--	--	--	--	--	---------------------------	--	--	--





## Proyecto

### Taller #1

#### Nombre: El líder ideal

**Objetivo:** Analizar las habilidades y cualidades de las personas líderes.

**Contenido:** Habilidades de liderazgo

**Valores pilares:** Cooperación, disciplina

**Cronograma:** Semana 1 y 2, 30 minutos antes de cada clase.

**Materiales por usar:** Hojas, lapiceros, lápices de grafito, lápices de color, marcadores de colores, material reciclado a libre elección, *masking tape*, una pizarra o espacio grande donde cada estudiante pueda exponer su trabajo.

#### Descripción del taller

Se entregan dos hojas a cada estudiante y se les brinda un espacio para que elaboren una lista de cualidades y habilidades que debe tener un líder según la percepción de cada uno. Cada estudiante expondrá sus ideas y las pegará en un mural para el enriquecimiento de los demás. Por último, tienen un tiempo para exponer cómo se pueden poner en práctica las habilidades y características expuestas anteriormente y se pegará en el mural con una tercera hoja. En la elaboración de esta tercera hoja pueden desarrollar su creatividad por medio de dibujos, colores, texturas (con material reciclado preferiblemente), para que el resultado sea más llamativo y dinámico.

#### Actividad inicial

Se presenta la bienvenida al estudiantado; la persona que imparte el taller expone, de manera general, conceptos básicos asociados con el liderazgo. Una vez que se haya realizado lo anterior, se solicita al estudiantado reflexionar sobre cuáles cualidades considera indispensables que debe tener una persona líder, de acuerdo con sus percepciones.







### Actividad de desarrollo

Primero, se trata el tema del liderazgo para contextualizar al estudiantado. Cada persona debe reflexionar sobre las cualidades que considera indispensables en una persona líder. Posteriormente, cada estudiante plasma sus ideas en papel, primero como borrador. Por último, se lleva a cabo un trabajo creativo, en el cual cada estudiante expone estas ideas, utilizando al máximo su creatividad, por ejemplo, a través de dibujos, imágenes o formas. Se recomienda la opción de utilizar material reciclado o reutilizado, se puede trabajar añadiendo colores, ya sea con lápices de color, crayolas o lo que tengan al alcance. También pueden utilizar materiales con texturas, como trozos de cartón, recortes de periódicos, papel aluminio reciclado, entre otros.

### Actividad de cierre

El estudiantado comparte y expone el trabajo realizado y lo coloca sobre el mural. Al final, se aprecia el trabajo de cada persona y se realizan reflexiones individuales y colectivas sobre el aprendizaje adquirido por medio de esta actividad.





## Taller #2

**Nombre:** *Negociadores*

**Objetivo del taller:** Desarrollar la capacidad para cumplir metas y objetivos, a través de la negociación.

**Contenido del taller:** Toma de decisiones. Desarrollo del liderazgo.

**Valores pilares:** Cooperación, disciplina, equidad, solidaridad

**Cronograma:** Semana 3, 30 minutos.

**Materiales por usar:** Fichas de colores, elaboradas preferiblemente con material reciclable o reutilizable.

### Descripción del taller

Se divide el grupo en parejas. A cada grupo se le entregan ocho fichas de diferentes colores (se incluyen colores como rojo, naranja, amarillo, verde, azul, blanco y negro). La persona encargada de la actividad le indica a cada equipo que debe intentar obtener la mayor cantidad de fichas de un mismo color negociando con las demás personas. Se premia a los dos primeros equipos que lo puedan lograr.

### Actividad inicial

Se le da la bienvenida al estudiantado. Se abre un espacio para hablar sobre cómo las personas pueden negociar, de manera sana y estratégica.

### Actividad de desarrollo

Se lleva a cabo a modo de juego, el intercambio de fichas de acuerdo con los intereses de cada grupo. El grupo que consiga obtener la mayor cantidad de fichas de un mismo color negociando estratégicamente con las demás personas, es el grupo ganador.

### Actividad de cierre





Se premia al grupo ganador con algún detalle simbólico. Se comparten ideas sobre cómo realizar negociaciones de manera ética. Se comparten reflexiones sobre el aprendizaje obtenido a través de la actividad y cómo se pueden ver reflejadas en la vida cotidiana.





### Taller #3

#### Nombre: Libro de valores

**Objetivo del taller:** Analizar los valores expresados en el marco filosófico del Sinem y su aplicación en la vida diaria.

**Contenido del taller:** Valores (equidad, solidaridad, cooperación, disciplina, respeto e inclusión social).

**Valores pilares:** Cooperación, disciplina, equidad, solidaridad, respeto, inclusión social, desarrollo humano

**Cronograma:** Semana 4 y 5. El tiempo depende de cada estudiante y el tiempo que utilice para el desarrollo de su valor.

**Materiales por usar:** Apoyo tecnológico si se utiliza algún recurso de Internet o por si se necesita proyectar algún video, imágenes, entre otros; un cuaderno grande de 100 hojas, lapiceros, lápices de grafito, crayolas, lápices de color y marcadores de colores.

#### Descripción del taller

Se adquiere un cuaderno de 100 hojas para la institución, el cual lleva como portada el libro de valores. El cuaderno vendrá dividido en 7 segmentos donde se le asignará una cantidad de páginas para cada valor. Cada estudiante hará su participación en el libro donde selecciona el valor que más le llame la atención. Cuando seleccione el valor tiene que definirlo con sus propias palabras, escribir una aplicación de ese valor en la vida diaria y debe hacer un dibujo que simbolice o represente ese valor. Se debe motivar para que lo haga de forma creativa. Cuando el libro quede finalizado quedará como exhibición.

#### Actividad inicial:

Se le da la bienvenida al estudiantado. Posteriormente, se hace una explicación general sobre el tema de valores; puede apoyarse con material de libre elección, por





ejemplo, algún documental, videos, imágenes, entre otros recursos que traten sobre el tema.

### **Actividad de desarrollo:**

Una vez que el estudiantado se haya ubicado con el tema de los valores, se abrirá un espacio para la reflexión individual y colectiva. Cada estudiante puede expresar su opinión, sobre cuál fue el valor que más le llamó la atención y porqué.

### **Actividad de cierre**

Se abre el espacio para que cada estudiante tenga la oportunidad de escribir en el libro de valores, con sus propias palabras, lo que entienda sobre el valor seleccionado y realizar un dibujo creativo alusivo a lo que escriba.





## Taller #4

**Nombre:** Estudiantes asistentes

**Objetivo del taller:** Desarrollar habilidades de liderazgo mediante las tutorías a otros estudiantes.

**Contenido del taller:** Desarrollo de habilidades de liderazgo y valores.

**Valores pilares:** Cooperación, disciplina, equidad, solidaridad, respeto, inclusión social, desarrollo humano

**Cronograma:** Semana 3 a semana 6.

Materiales por usar: Instrumentos y accesorios musicales, partituras, implementos para que el estudiantado tome nota sobre lo que necesite, un registro para que tanto las personas docentes como las personas estudiantes avanzadas lleven un orden sobre el trabajo que se haga. Para la actividad de cierre se debe considerar un refrigerio para compartir entre todas las personas que asistan, café, refrescos, galletas, entre otros.

### Descripción del taller

Se seleccionan estudiantes avanzados para que sean asistentes (que sean padrinos y madrinas de otros estudiantes) dentro de esta institución (puesta en práctica de su liderazgo). Se puede proponer realizar entrevistas-audiciones a las personas estudiantes de mayor nivel, después se pueden llevar a cabo reuniones para apadrinar a las personas estudiantes principiantes con los más avanzados, para que puedan asistirlos las veces que lo necesiten.

### Actividad inicial

Se llevan a cabo audiciones y entrevistas a las personas estudiantes avanzadas que tengan interés en ayudar a estudiantes de menor nivel. Se procede a capacitar a estos estudiantes sobre cómo ayudar a las personas estudiantes de menor nivel, aquí se tratan temas como la paciencia, la tolerancia, la solidaridad y principios básicos





sobre cómo transmitir conocimientos a otras personas de manera respetuosa y acertada.

### Actividad de desarrollo

A cada estudiante que asuma el papel de *padrino* o *madrina* se le asigna un estudiante de menor nivel, en un horario a convenir para ambas personas y para la institución, en el cual desarrollan lo que las personas docentes consideren pertinente. El proceso lo supervisa en todo momento la persona docente.

### Actividad de cierre

Se realiza un pequeño convivio o recital final en el que cada *padrino* o *madrina*, así como sus *ahijados* o *ahijadas* musicales compartan su experiencia y el trabajo realizado durante el taller.





## Taller #5

**Nombre:** Compartir creativo

**Objetivo del taller:** Promover los valores del Sinem mediante un compartir creativo entre toda la población de la entidad.

**Contenido del taller:** Valores del Sinem.

**Valores pilares:** Cooperación, disciplina, equidad, solidaridad, respeto, inclusión social, desarrollo humano

**Cronograma:** Semana 7. 60 minutos.

Materiales por usar: Apoyo tecnológico si se utiliza algún recurso de Internet o por si se necesita proyectar algún video, imágenes, entre otros; instrumentos y accesorios musicales, equipo de amplificación si es necesario, insumos para el refrigerio: café, jugo, bocadillos, entre otros. Para cada docente es importante un bloc de notas, lápices, borradores, lapiceros para que puedan anotar lo que consideren esencial de cada estudiante, que puedan considerar aplicar en su proceso de enseñanza.

### Descripción del taller

En esta actividad se toman en cuenta los gustos del estudiantado. Se planifica y se ejecuta un convivio, de forma presencial. Cada estudiante puede tener a mano su café, jugo, galletas, bocadillos, entre otros, para compartir con los demás y conversar sobre sus gustos e intereses. Es un tipo de *fiesta de intercambio de gustos*, para que así haya más consciencia de cuáles son las preferencias de cada persona.

### Actividad inicial

Se le da la bienvenida al estudiantado con un pequeño discurso sobre la diversidad de los gustos musicales y artísticos; recalcando la importancia del respeto, la tolerancia y la gratitud por el compartir de las demás personas.







### Actividad de desarrollo

Cada estudiante pasa al frente para exponer qué tipo de música le gusta escuchar o le gustaría tocar en algún momento. Pueden ejecutarla con sus instrumentos musicales o exponer simplemente un video o audio y contar por qué es de su interés, a raíz de cuáles experiencias le comenzó a atraer y también puede compartir cuáles son sus expectativas con la música y con el aprendizaje de sus instrumentos musicales.

### Actividad de cierre

Se lleva a cabo una síntesis de los puntos esenciales de la presentación de cada estudiante, anotándolos en un espacio, donde puedan recordarse y tenerse en cuenta para su proceso de enseñanza.





## Taller #6

**Nombre:** Estilos de liderazgo

**Objetivo del taller:** Identificar el estilo de liderazgo con el cual sienten que se identifica el estudiantado del Sinem.

**Contenido del taller:** Estilos de liderazgo

**Valores pilares:** Cooperación, disciplina, equidad, solidaridad, respeto, inclusión social, desarrollo humano

**Cronograma:** Semana 8, 30 minutos.

Materiales por usar: Apoyo tecnológico si se utiliza algún recurso de Internet o por si se necesita proyectar algún video, imágenes, entre otros; una pizarra grande, material reciclado que pueda utilizarse para el desarrollo de la creatividad del estudiantado, hojas, lápices de grafito, borradores, lápices de color, lapiceros de colores, marcadores, *masking tape*, papel de construcción de colores, impresora y tinta (por si la persona docente necesita imprimir imágenes).

### Descripción del taller

En una pizarra se exponen los diferentes tipos de liderazgo y cuáles son sus cualidades. Se le entrega una hoja al estudiantado para que escriba su nombre y la pegue en el estilo de liderazgo con el que más se siente identificado.

Después debe comentar cómo puede aplicar las fortalezas del estilo de liderazgo en su vida y en la toma de decisiones. Esto último lo pueden compartir de manera creativa, mediante un pequeño monólogo o una pequeña dramatización representativa que desee realizar con los demás compañeros.

### Actividad inicial

Se le da un recibimiento afectuoso al estudiantado. Se puede introducir con alguna anécdota, cuento o historia recreativa sobre diversos casos donde se expongan los diferentes tipos de liderazgo. Se lleva a cabo un pequeño conversatorio sobre qué





tipo de liderazgo les parece más oportuno, no solo en la vida académica o laboral, sino también en la vida real.

### **Actividad de desarrollo**

La persona docente expone en una pizarra grande los diferentes tipos de liderazgo, apoyándose con imágenes, frases, entre otros materiales. Cada estudiante en una hoja anota su nombre y la recrea con algún elemento con el que se sienta identificado, posteriormente la adjunta al lado del estilo de liderazgo con el que se sienta identificado expuesto por la persona docente.

### **Actividad de cierre**

Aprecian entre todos el trabajo colectivo y se lleva a cabo una reflexión grupal, donde se traten los pros y los contras de cada tipo de liderazgo. Cada estudiante tiene el derecho de defender su posición sobre el tipo de liderazgo elegido, con argumentos propios y convincentes. Se aplaude y se reconoce el trabajo de todos con un aplauso general.





## Propuesta curricular

### Justificación

La presente estrategia curricular tiene como propósito abordar el desarrollo de liderazgo y los valores del Sinem. Esta propuesta se dirige a las personas estudiantes del Sinem de la sede de Acosta, con la finalidad de ofrecerles una opción formativa diferente, en la cual, por medio de diversas actividades, puedan aprender y profundizar el tema de los valores que plantea el programa, los cuales no se tratan en profundidad. Actualmente la formación que reciben las personas estudiantes del Sinem está dirigida a contenidos del área de la música. Entre los valores que el Sinem propone se encuentran la equidad, la solidaridad, la cooperación, la disciplina, el respeto, la inclusión social y el desarrollo humano, los cuales merecen ser conocidos, analizados y aplicados.

Los valores se aprenden primero en el hogar, con la familia y personas cercanas. Sin embargo, la escuela y todos aquellos lugares que las niñas, niños y jóvenes frecuentan, se convierten en valiosos espacios de formación, en los cuales es importante que aprendan a interactuar desde la empatía, la sensibilidad, la buena comunicación y un adecuado control emocional. Se debe tener en cuenta que los valores se transmiten por medio del ejemplo, de los adultos a los niños y adolescentes e incluso entre personas de edades similares. Con base en lo anterior Linares (2021) comparte lo siguiente:

El aprendizaje de valores debe ser adquirido desde muy temprana edad. Los niños mientras socializan, imitan a sus mayores, repiten conductas, van asumiendo posturas; y, poco a poco se integran a otros espacios y grupos sociales, donde los ponen en práctica. De esta forma, los valores aprendidos son transmitidos por diversas generaciones y se mantienen en el tiempo (p. 28). A partir lo anterior surge la idea del desarrollo de una propuesta curricular que se enfoca en los valores y desarrollo de liderazgo. Es importante combinar el enfoque que tiene el Sinem de trabajar con población vulnerable con la enseñanza de valores para desarrollar un liderazgo que sea óptimo en la población que atiende. Es relevante destacar que la practicidad que se desea desarrollar con este trabajo es que el





estudiantado pueda poner en práctica lo aprendido y no quede solo en un ámbito conceptual.

## Objetivos

### Objetivo general.

- Formular una estrategia curricular en la cual se articule la formación en valores y liderazgo con la formación musical, académica, personal y social del estudiantado.

### Objetivos específicos

- Ofrecer a las niñas, niños y jóvenes del Sinem la oportunidad de conocer los valores que establece el programa.
- Desarrollar actividades que fomenten el liderazgo, el aprendizaje, la reflexión y la concientización de la aplicación de los valores en los diversos contextos de la vida.
- Valorar la importancia de compartir experiencias y conocimientos entre todas las personas participantes, con una actitud de respeto, empatía y tolerancia, para el logro de un aprendizaje integral desde la realidad de cada individuo.

## Fundamentación teórica de la propuesta curricular

El tema central de la propuesta curricular es el desarrollo del liderazgo y los valores. Esta propuesta está pensada para llevarse a cabo dentro de la institución del Sinem de Acosta, la cual es una entidad educativa que se enfoca en la enseñanza musical e instrumental. A continuación, se presenta una tabla con los valores que se buscan desarrollar junto con el enfoque que da el Sinem según su marco filosófico, el cual apunta a comunidades de riesgo social y la definición de acuerdo con diversos autores.





Tabla 7

*Definición conceptual de términos de la propuesta*

Aspecto teórico	Definición	Autor
Habilidades de liderazgo	“Se trata de habilidades de dirección, de influir sobre las personas para conducir las al logro de metas y objetivos compartidos”.	Giraldo y Naranjo, 2014, p. 12.
Gestión educativa	“Un proceso organizado y orientado a la optimización de procesos y proyectos internos de las instituciones, con el objetivo de perfeccionar los procedimientos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos”	Rico, 2016, p 57.
Comunicación	“Se refiere a la habilidad de transmitir y recibir información con una elevada probabilidad de que el mensaje pensado ha sido transmitido de quién lo envía a quién lo recibe”.	Hughes, 2007, p. 438.
Trabajo en equipo	El trabajo en equipo se establece que es un: “Conjunto de personas que deben realizar una labor con un objetivo en común; trabajando en equipo se puede alcanzar las metas con mayor eficiencia y eficacia”.	Hughes, 2007, p. 502.

Tabla 8





*Enfoque y definición conceptual de los valores del Sinem*

Valores del Sinem		
Valor	Enfoque del Sinem	Definición teórica
Equidad	Promover el acceso a la formación musical a toda la población que está fuera de la Gran Área Metropolitana. El sentido de la educación es que todos tengan la misma oportunidad para el acceso a una educación musical sin barreras.	Término que se relaciona con la igualdad de justicia. Dentro de la educación es el acceso equitativo a la educación (Coll, s. f.)
Solidaridad	Este valor tiene un enfoque económico, ya que el Sinem busca canalizar los recursos para desarrollar proyectos que promuevan el bienestar de las personas en condiciones de pobreza y con limitaciones de acceso a la formación artística.	Brindar apoyo a una persona que presenta una necesidad, de forma desinteresada, sin esperar nada a cambio. (Westreicher, 2020)
Cooperación	Promueve la práctica de ayuda mutua, el trabajo en equipo, la cooperación y se fomentará en las personas estudiantes y profesores el trabajo conjunto y la colaboración.	Actitud humana noble y constructiva que mueve a las personas a vivir en armonía con los demás (Centeno, s. f.)
Disciplina	Promoverá en todo momento la disciplina, la responsabilidad y la puntualidad, como valores fundamentales en el desempeño profesional de las personas colaboradoras.	Habilidad de las personas para poner en práctica la planificación de principios que están ligados al orden y la constancia (Coelho, 2019).
Respeto	Se fomentará la tolerancia, la cortesía, la empatía y el entendimiento como actitudes	El respeto es la capacidad de las personas para aceptar los





	que fomenten el balance entre el bien común y el interés individual.	pensamientos de las demás personas sin emitir juicios que puedan afectar a los demás (Delgado, 2020).
Inclusión social	Dar oportunidad de acceso a la formación musical a los niños, niñas y adolescentes que habitan las regiones menos favorecidas del país, lo que genera oportunidades de desarrollo y bienestar.	La inclusión social es el acceso a toda persona a la educación, servicios de salud, oportunidades de trabajo, vivienda, seguridad, etc., dentro de una sociedad; sin importar su origen, religión, etnia, orientación sexual, capacidad intelectual, género, situación financiera, entre otros (Ivette, 2020)
Desarrollo humano	Ofrecer programas de formación que fomenten la sensibilidad a las necesidades sociales y con una disposición de colaborar en el desarrollo integral de la sociedad.	El desarrollo humano es un concepto que se relaciona con los elementos necesarios para que una persona pueda desarrollar sus cualidades y capacidades, sin ningún tipo de discriminación (Padilla, 2020)

*Nota. Tomado del marco filosófico del Sinem y distintos autores.*

### **Fundamentación del currículo**

El tema central de la propuesta curricular son los valores y el liderazgo en la educación. Esta propuesta está pensada para llevarse a cabo dentro del Sinem de







Acosta, la cual es una institución educativa que se enfoca en la enseñanza musical e instrumental.

### **Psicológica.**

La fundamentación psicológica se enfoca en las características y necesidades de las personas en la etapa de la niñez y adolescencia. Se busca que las habilidades sociales se pongan en práctica para la toma de decisiones en zonas de riesgo. El desarrollo de las actividades debe ser novedoso y sencillo para que aprendan sobre la convivencia social donde la armonía sea base en su desarrollo. Los valores que se trabajarán se enfocan en ayudar también en el desarrollo de su madurez para la toma de decisiones y resolución de conflictos.

### **Sociológica.**

Para la fundamentación sociológica, Acosta es un pueblo grande que, a pesar de tener largas distancias entre comunidades, la población tiene acceso a instituciones educativas y de salud. A pesar de esto, no es una comunidad que escape de los problemas sociales como los problemas en la escuela y colegio por parte del estudiantado, lo cual puede desencadenar al consumo de sustancias y embarazos no deseados, así como problemas de índole emocional como la depresión. Esta propuesta directamente se dirige a la población estudiantil del Sinem de Acosta.

### **Filosófica.**

Como fundamentación filosófica con respecto al tipo de ser humano que se desea alcanzar con esta propuesta curricular es la de niñas, niños y jóvenes líderes con destrezas y habilidades que les permitan el crecimiento personal, para la toma de decisiones en su vida personal y en la comunidad. Lo que se busca es que se refleje un comportamiento para el sano desenvolvimiento en sociedad donde la disciplina, puntualidad, responsabilidad, tolerancia, cortesía y el respeto hacia la diversidad sean pilares esenciales en su vida. Además, que tengan una base de valores como la equidad, solidaridad, cooperación, disciplina, respeto e inclusión social para su sana convivencia en la sociedad.





## Antropológica

Para el enfoque de la fundamentación antropológica se busca formar al estudiantado para promover las habilidades y competencias del trabajo en equipo y el trabajo en cooperación, para la aplicación en sus ámbitos personales y académicos. Además, se busca inculcar y formar en disciplina, responsabilidad y puntualidad para el buen desempeño académico y personal en el cumplimiento de tareas. En el ámbito social se busca formar estudiantes tolerantes y empáticos que fomenten el balance entre el bien común y el interés individual.

## Concepto de currículo

El concepto de currículo que se maneja para la propuesta curricular es la que enfatiza la función social de la educación. El desarrollo del currículo toma en cuenta las necesidades del contexto en el que se encuentra inmerso, por lo que la finalidad de este enfoque debe ser preparar a jóvenes, niñas y niños en el tema de los valores, que les permitan una adaptación a la sociedad donde puedan aplicar los conocimientos en su desarrollo.

Ferreira (2001, citado por Molina, 2018), define el currículo desde la perspectiva de la función social como un contrato que se da entre la sociedad y la institución educativa así delineando qué es lo que espera el contexto de la escuela y qué aspectos toman como ciertos y cuáles rechazan para la evolución de las personas que asisten. De esta forma, una formación en valores la cual repercute de manera eficaz en el desarrollo de las personas cumple con las expectativas de lo que una sociedad puede esperar de una institución educativa.

Para este trabajo, los elementos a los que se les da más importancia son el liderazgo y los valores, más detalladamente, los que el Sinem busca desarrollar en el estudiantado. Estos son la equidad, solidaridad, cooperación, disciplina, respeto, inclusión social y desarrollo humano. Se debe recordar que currículo, educación y valores son términos que se complementan entre sí y que al hablar de los primeros dos se debe remitir a la formación axiológica de las personas.





El currículo actual busca el desarrollo de los valores entre sus actividades. A este enfoque también se le añade el desarrollo del liderazgo. La herramienta que se seleccionó para desarrollar esta propuesta son los talleres. La definición de taller para este trabajo es la de un espacio que busca promover y enseñar conocimientos de los valores acompañado de la parte participativa, donde se busca aportar experiencias al estudiantado para su desarrollo intelectual y emocional para su formación integral (Maya, 2016).

Estos talleres de valores y liderazgo se pretende que no se desarrollen de forma inconsciente, sino que formen parte de la vivencia del estudiantado que genere consciencia en ellos, el cual va acompañado de una explicación teórica para concretar su base conceptual y llevarlo a la práctica. Esta debe estar centrada en la persona, con el enfoque humanista que se verá más adelante, para un desarrollo y aporte de las personas para su desarrollo integral (Fragoso, 2016).

El taller dentro de la propuesta curricular contempla varios principios y características que permiten su eficacia en su desarrollo. Una de las primeras es el aprendizaje orientado a producir tanto conocimiento cognitivo a través de diferentes actividades para la interacción del estudiante con los saberes de forma grupal, donde entra la siguiente característica y se habilitarán espacios para que haya un intercambio de experiencias entre personas para el enriquecimiento. Por último, desde una perspectiva innovadora desde el desarrollo de una metodología participativa que deje productos útiles y significativos para todos (Heinz y Schiefelbein, s. f.).

### **Enfoque Curricular**

El enfoque curricular que asume esta propuesta es el humanístico. Este es un tipo de teoría que se centra en las personas, ya que con la planificación curricular se busca generar experiencias activas y significativas que busquen responder a las necesidades y exigencias en el ámbito social que muestra el estudiantado para promover e influir, de manera positiva, en su desarrollo integral.

Molina (2018) expone que este enfoque curricular tiene como esencia buscar el desarrollo integral de las personas. Las estrategias que se utilizan para buscar ese





desarrollo son actividades en las cuales se brinden vivencias desde procesos donde se dé un crecimiento personal, así como el desarrollo de habilidades y competencias para que pueda tomar decisiones efectivas. Este enfoque curricular involucra las emociones y los valores, los cuales son la base principal de la propuesta por lo que la práctica educativa es una respuesta a las necesidades de la población estudiantil.

Los contenidos y actividades que se utilizan en este enfoque no responden al cumplimiento solo de impartir información, sino que se orientan a lo que verdaderamente es interesante, importante y significativo para el estudiantado, considerando sus rasgos sociales y culturales. Esto permite demostrar flexibilidad dentro del currículo, ya que las necesidades e interés del estudiantado son cambiantes y se ven condicionadas por el espacio. Por esto, lo que se haga debe estar sujeto a los cambios que se presenten durante el proceso, para responder a esas necesidades específicas.

Este enfoque guarda estrecha relación con la propuesta debido a que el proceso de enseñanza y aprendizaje humanista se enfoca en los valores que pueden desarrollar las personas y cómo pueden utilizarlos para su crecimiento personal, para encontrar así un equilibrio en su desarrollo integral. Para esto, es importante que se tome y se analice la realidad cultural del estudiantado, para una mejor comprensión, ya que no se pueden aislar elementos en el enfoque humanista.

La responsabilidad del proceso de enseñanza y aprendizaje no solo recae en el docente, sino también en el estudiante y en su capacidad para aprender, ya que no se busca desarrollar relaciones verticales, sino horizontales entre docentes y alumnos. Esto con el fin de que se pueda generar un ambiente que favorezca las expresiones del estudiantado en todas sus formas y se den buenas relaciones personales entre todos los actores.

La relación que guarda este enfoque con la propuesta es que el objetivo es el desarrollo integral del estudiantado a través de la enseñanza del liderazgo e implementación de los valores del Sinem. Este rumbo se toma porque los valores y las habilidades del liderazgo son elementos fundamentales para el comportamiento





humano, que pueden ayudar a las personas en la vida. La metodología que se utiliza es activa y participativa y no solo teórica, se lleva a cabo en espacios de participación donde las personas estudiantes son sujetos constructores de su conocimiento, al identificar sus fortalezas y limitaciones.

## **Elementos del currículo**

### **Papel del estudiantado**

En la presente estrategia curricular el estudiante es un ente activo, al cual se le tomarán en cuenta sus experiencias y conocimientos previos. Se observa como un ser autónomo, capaz de resolver problemas de manera asertiva y de aprovechar al máximo su creatividad y autenticidad. Catagua (2020) comparte un concepto muy completo sobre la creatividad, la cual es fundamental en el rol del estudiante en cualquier proceso de aprendizaje:

La creatividad corresponde a un comportamiento y proceder constructivo y a la vez productivo, que funde sus cimientos en la realidad, tiene que ver con la producción de algo nuevo que es valioso, y con la capacidad de descubrir nuevas y mejores formas de hacer las cosas; entre algunos de sus atributos se relacionan: originalidad, novedad, pertinencia, relevancia, transformación y espontaneidad (p. 5).

El estudiante es un sujeto colaborativo, que puede aportar desde sus experiencias y creaciones a las demás personas elementos relevantes para el aprendizaje colectivo. La persona estudiante debe ser consciente de que durante el proceso todos aprenden de todos.

### ***Roles del estudiante***

A continuación, se detallan:

- 1-Mantener una actitud entusiasta y participativa durante el desarrollo de cada actividad.
- 2-Expresar sus sentimientos, pensamientos y percepciones desde la tolerancia, el respeto y la empatía.





3-Escuchar atentamente a las demás personas participantes.

5-Mostrar una actitud de solidaridad, cooperación e interés por el trabajo en equipo.

4-Analizar los temas y situaciones que se plantearon, de manera profunda y reflexiva.

5-Aplicar los conocimientos adquiridos en la vida cotidiana.

6-Compartir los resultados y reflexiones con los demás miembros del grupo.

7-Consultar a la persona guía para pedir orientación cuando lo necesite.

### **Papel del docente**

La persona profesora es solamente una guía para el estudiante, un facilitador que genere confianza, que promueva el trabajo en equipo y la solidaridad, un sujeto que no muestre actitudes autoritarias y egocéntricas, sino que más bien fortalezca la seguridad de las personas estudiantes desde una relación horizontal incentivándolas a ser personas autónomas, creativas y conscientes de su potencial. Un docente tiene el rol de motivar a sus estudiantes en todo momento, para lograr los objetivos establecidos y que cada alumno se sienta con el suficiente entusiasmo para aprender y poner en práctica los aprendizajes adquiridos. Con base en lo anterior, Rojas *et al.* (2020), expresan lo siguiente:

La motivación es el punto de apoyo para realizar acciones. Esto significa que sin motivación no se puede hacer nada y que no basta querer para poder hacer. Habitualmente, con motivación se llega más lejos. La motivación conduce a superar las diversas situaciones que aquejan al ser humano a fin de permitir el logro de las metas propuestas por las instancias (p. 253).

La enseñanza ha evolucionado, en la actualidad, las personas estudiantes tienen acceso a mucha información y espacios de aprendizaje, por lo que el docente debe mantenerse en una constante innovación. El docente ya no se limita a dictar información y el estudiante no se limita a ser un subordinado que atiende órdenes y toma nota de todo lo que el profesor indica.







El profesor debe asumir que el estudiante indagará en otros espacios y tiene la oportunidad de ser protagonista de su propio aprendizaje; razón por la cual el docente se convierte en un orientador, en un guía y en un facilitador para que el estudiante transite con mayor facilidad el camino para lograr sus metas. Rodríguez (2017) hace referencia al rol del docente de la siguiente manera:

Desde la perspectiva de competencias el docente tiene que asumir un nuevo rol que enfatiza cada vez más su carácter de acompañante, facilitador, guía, orientador de un proceso de conocimiento, es capaz de estimular cada vez más el desarrollo individual en los estudiantes, con responsabilidad y autonomía (p. 48).

### ***Roles del docente***

A continuación, se detallan:

- 1-Conocer amplia y profundamente la materia que imparte, aportando también su experiencia y conocimientos para orientar, enriquecer y ampliar los conocimientos del estudiantado.
- 2-Explorar e investigar situaciones que se relacionan con los contenidos de las actividades que se plantearon.
- 3-Administrar, de manera eficiente, el tiempo y los contenidos de las actividades.
- 4-Informar al estudiantado sobre cómo se realizan las actividades, para que sepan de antemano qué esperar de los talleres y la manera en que se evalúan.
- 5- En caso de que sea presencial, disponer de los espacios físicos e implementos que sean necesarios para el desarrollo de las actividades.
- 6-Utilizar los recursos tecnológicos apropiados, tanto para el trabajo virtual como presencial.
- 7-Crear un ambiente de trabajo armonioso que permita la apertura, la motivación y la libre expresión; en el cual las personas estudiantes sientan seguridad y respeto al expresar sus experiencias y puntos de vista ante los demás.





8-Mantener una relación continua y personalizada con cada estudiante.

9-Actuar como líder del grupo, motivando al estudiantado, considerando que un alumno motivado trabaja de manera eficiente.

10-Crear en las personas estudiantes un sentido de pertenencia grupal, donde se perciba sinergia y solidaridad, teniendo siempre en cuenta que el estudiante tiene autonomía y que el profesor es un orientador o guía durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.

11-Enseñar con el ejemplo aplicando los valores y conductas que desea fomentar en las personas estudiantes, los cuales desempeñan un papel importante en la formación del carácter de estos.

### **Contenidos**

Los contenidos dentro de este enfoque deben ser significativos y relevantes a los intereses y necesidades del estudiantado. Los valores no pueden enseñarse de forma solo conceptual, sino que deben llevarse a la práctica a través de actividades donde el estudiantado sea partícipe de ellas. El rol de contenido es el de dotar al estudiantado de bases teóricas de los valores de equidad, solidaridad, cooperación, disciplina, respeto, inclusión social y desarrollo humano que les permitan la puesta en práctica de estos mediante procesos que se llevan a cabo en los talleres.

### **Metodología**

Los procesos dentro del currículo son vivenciales, activos, participativos y flexibles. La mejor forma para la enseñanza de valores es mediante actividades participativas donde el estudiante no sea un receptor de los conocimientos conceptuales, sino que se propicien espacios reflexivos que durante el proceso ayuden a la formación integral en valores del estudiantado.

### **Contexto**

Comprensión de la realidad cultural del estudiantado y su relación con la comunidad. El rol del contexto social de la comunidad del estudiantado es importante,







ya que es el lugar donde se pondrán en práctica, de forma real, las experiencias adquiridas en el taller. Por lo tanto, el rol del contexto es el de ser la base para la práctica de las habilidades y competencias adquiridas en educación en valores.

### **Recursos**

Los recursos en esta planificación se pretenden que sean de material reciclable, los cuales ayudarán al desarrollo de las siguientes actividades como elementos de apoyo visual, para el uso y manejo por parte del estudiantado. El alumnado puede utilizar materiales reutilizables con los que cuenten en sus hogares o que se encuentren en la misma institución, se pretende realizar el menor gasto posible en materiales para el desarrollo de los talleres.

### **Evaluación**

La evaluación toma el rol de la autoevaluación como forma válida y efectiva para lograr objetivos para promover los valores. La autoevaluación es un instrumento que puede fomentar la inspección y la introspección, para conocer su propio ritmo de aprendizaje, sus características, particularidades, capacidades, estrategias cognitivas, conocimientos previos y motivaciones. Este proceso evaluativo permite que cada persona conozca su propio ritmo de avance y aprendizaje, la importancia de los valores en su vida personal y cuál es su estado actual a lo interno.

### **Nivel de concreción**

El nivel de concreción de la planificación curricular se presenta a nivel micro ya que el trabajo se lleva a cabo en el ámbito de aula, donde los actores involucrados son las personas docentes y el estudiantado. El proceso de enseñanza y aprendizaje, a través de los talleres de valores, se ha articulado de manera que busca concretar los objetivos, contenidos, destrezas y habilidades. El nivel de concreción micro lleva a considerar las necesidades y características del grupo de estudiantes, ya que el trabajo se realiza directamente con ellos.





## Perfiles de la población

En la Tabla 9 se detallan.

Tabla 9

*Perfiles de la población*

Saber conceptual	Saber procedimental	Saber actitudinal
1-Analizará cada uno de los valores que presenta el programa del Sinem.	1-Experimentará cuáles valores necesitan fortalecer con más ahínco dentro del programa del Sinem.	1-Incorporará los valores estudiados en los diversos contextos de la vida.
2-Definirá el concepto de cada uno de los valores para que las personas estudiantes tengan mayor claridad en el tema.	2-Orientará a todas las personas involucradas en la institución, para mantener una práctica y formación constante de valores.	2-Difundirá la importancia de la práctica de valores, con la palabra y el ejemplo como aporte al desarrollo social.
3-Reconocerá la importancia de la aplicación de valores en todos los ambientes de la vida cotidiana (personal, académico, familiar y social).	3-Observará constantemente el ambiente de la institución para supervisar y garantizar relaciones interpersonales pacíficas y armoniosas.	3-Integrará estratégicamente prácticas que promuevan el aprendizaje y la aplicación de los valores.
4-Relacionará cada actividad con situaciones de la vida real a las cuales se enfrentan día con día.	4-Aplicará los valores tratados en cada actividad que se haga, ya sean clases, ensayos, conciertos, convivios, entre otros.	4- Trabjará por un ambiente libre de exclusión, donde todas las personas sean valoradas desde sus fortalezas y apoyadas en sus debilidades.





5-Desarrollará habilidades de liderazgo en el estudiantado.	5-Rechazará y anulará cualquier actitud de discriminación y exclusión por parte de cualquier individuo.	5-Recalcará la importancia de la responsabilidad y el esfuerzo como medio para lograr resultados de calidad en cada proceso.
6-Identificará situaciones complejas, las cuales se pueden solucionar con una aplicación adecuada de las habilidades de liderazgo.	6-Promoverá el liderazgo democrático para cumplir con objetivos colectivos.	6-Permitirá y abrirá paso al intercambio de ideas, experiencias y aportes de cada persona, con el fin de que todos aprendan de todos.
7-Compartirá las experiencias, opiniones y puntos de vista de todas las personas participantes con respecto a lo adquirido en valores y el liderazgo.	7-Detectará y aprovechará los intereses y experiencias de las personas como medio para enseñar y fortalecer la aplicación de los valores.	7-Se hará cargo de formar en el tema de valores a cada persona involucrada en la institución, como un compromiso ético y social.
8-Incrementará la solidaridad y el trabajo en equipo del estudiantado.	8-Intervendrá en situaciones donde no se apliquen valores y se propicien situaciones conflictivas que afecten el ambiente institucional.	8-Anulará cualquier conducta o acción que fomente la exclusión, ya sea por clase social, económica, racial, religiosa, entre otras.
9-Desarrollará habilidades de negociación para la toma de decisiones	9-Fomentará el fortalecimiento de valores en la institución y en la comunidad.	9-Dará a conocer los beneficios de brindar al estudiantado una formación basada en valores, los cuales son fundamentales para una formación integral.





<p>10-Realizará una evaluación individual reflexiva sobre cómo ha sido la aplicación de los valores y el liderazgo antes de los talleres y cómo pueden ser después de estos.</p>	<p>10-Organizará actividades donde se perciba la importancia de los valores en la sociedad y en el quehacer artístico-musical.</p>	<p>10-Inculcará un ambiente de cooperación, solidaridad y pertenencia, libre de rígidas jerarquías, con base en el respeto, la confianza y la comunicación asertiva.</p>
--	--	--

### Estructura de la propuesta

#### Taller: El líder Ideal

A continuación, se detalla en la Tabla 10.

Tabla 10

*Taller: El líder ideal*

Objetivo	Contenido	Actividades específicas	Evaluación específica	Cronograma
<p>Analizar las habilidades y cualidades que se requieren para liderar un grupo.</p>	<p>Habilidades de liderazgo</p>	<p>Se entregan dos hojas a cada estudiante</p> <p>Se les brinda un espacio para que elaboren una lista de cualidades y habilidades que debe tener un líder</p> <p>Cada estudiante expondrá sus ideas y lo pegará en un mural para el enriquecimiento de los demás</p>	<p>Registro anecdótico. Se utiliza para que la persona encargada de la actividad registre aquellos hechos o momentos más relevantes de la sesión, además de anotar aspectos por mejorar.</p>	<p>Semana 1 y 2</p> <p>20 minutos antes.</p>





		<p>Por último, tienen un tiempo para exponer cómo se puede poner en práctica las habilidades y características expuestas anteriormente y se pegará en el mural con una tercera hoja</p>		
--	--	---	--	--

### Taller: Negociadores

A continuación, se detalla.

Tabla 11

*Taller: Negociadores*

Objetivo	Contenido	Actividades específicas	Evaluación específica	Cronograma
<p>Desarrollar la capacidad para cumplir metas y objetivos, a través de la negociación.</p>	<p>Toma de decisiones. Desarrollo del liderazgo</p>	<p>Se divide al grupo en parejas.  A cada grupo se le entregan ocho fichas de diferentes colores (se incluyen colores como rojo, naranja, amarillo, verde, azul, blanco y negro)</p>	<p>Registro anecdótico. Se utiliza para que la persona encargada de la actividad registre aquellos hechos o momentos más relevantes de la sesión, además de anotar aspectos por mejorar</p>	<p>Semana 3  30 minutos.</p>





		<p>La persona encargada de la actividad le indica a cada equipo que debe intentar obtener la mayor cantidad de fichas de un mismo color negociando con las demás personas.</p> <p>Se premia a los dos primeros equipos que lo puedan lograr</p>		
--	--	---	--	--

### Taller: Libro de valores

A continuación, se detalla.

Tabla 12

*Taller: Libro de valores*

Objetivo	Contenido	Actividades específicas	Evaluación específica	Cronograma
Analizar los valores expresados en el marco filosófico del Sinem y su	Valores.	Se adquiere un cuaderno de 100 hojas para la institución, el cual lleva como portada el libro de valores.	Registro anecdótico. Se utiliza para que la persona encargada de la actividad registre aquellos hechos o momentos	Semana 4 y 5  El tiempo depende de cada estudiante





<p>aplicación en la vida diaria.</p>		<p>El cuaderno vendrá dividido en 7 segmentos donde se le asignará una cantidad de páginas para cada valor.</p> <p>Cada estudiante de la institución hará su participación en el libro donde selecciona el valor que más le llame la atención.</p> <p>Cuando seleccione el valor tiene que definirlo con sus propias palabras, escribir una aplicación de ese valor en la vida diaria y debe hacer un dibujo que simbolice o represente ese valor. Se debe motivar para que lo hagan de forma creativa.</p> <p>El libro cuando quede finalizado quedará como exhibición.</p>	<p>más relevantes que observa del libro, además de anotar aspectos por optimizar</p>	
--------------------------------------	--	--	--	--





## Taller: Estudiantes asistentes

A continuación, se detalla.

Tabla 13

*Taller: Estudiantes asistentes*

Objetivo	Contenido	Actividades específicas	Evaluación específica	Cronograma
Desarrollar habilidades de liderazgo mediante las tutorías a otros estudiantes.	Desarrollo de habilidades de liderazgo	<p>Se seleccionan estudiantes avanzados para que sean asistentes (que sean padrinos y madrinas de otros estudiantes) dentro de esta institución (puesta en práctica de su liderazgo)</p> <p>Se puede proponer realizar entrevistas- audiciones a las personas estudiantes de mayor nivel, después se pueden llevar a cabo reuniones para apadrinar a las personas estudiantes principiantes con los más avanzados, para que puedan asistirlos</p>	<p>Registro anecdótico. Se utiliza para que la persona encargada de la actividad registre aquellos hechos o momentos más relevantes que observe de las personas estudiantes asistentes, además de anotar aspectos por mejorar. Las personas estudiantes asistentes al final deben realizar una bitácora de las personas estudiantes que atendieron y explicar brevemente cómo ejecutaron los saberes teóricos de liderazgo.</p>	Semana 3 a semana 6.







		las veces que lo necesitan.		
--	--	-----------------------------	--	--

### Taller: Compartir creativo

A continuación, se detalla.

Tabla 14

Taller: Compartir creativo

Objetivo	Contenido	Actividades específicas	Evaluación específica	Cronograma
Promover los valores del Sinem mediante un compartir creativo entre toda la población de la institución.	Valores del Sinem.	<p>En esta actividad se toman en cuenta los gustos del estudiantado.</p> <p>Se planifica y se ejecuta un convivio, de forma presencial.</p> <p>Cada estudiante puede tener a mano su café, jugo, galletas, bocadillos, entre otros, para compartir con los demás y conversar sobre sus gustos e intereses.</p> <p>Es un tipo de <i>fiesta de intercambio de</i></p>	<p>Registro anecdótico.</p> <p>Se utiliza para que la persona encargada de la actividad registre aquellos hechos o momentos más relevantes que observe durante el convivio, además de anotar aspectos por mejorar</p>	Semana 7





		<p><i>gustos</i>, para que así haya más conciencia de cuáles son las preferencias de cada persona y se dé un desarrollo personal.</p>		
--	--	---	--	--

### Taller: Estilos de liderazgo

A continuación, se detalla.

Tabla 15

Taller: Estilos de liderazgo

Objetivo	Contenido	Actividades específicas	Evaluación específica	Cronograma
Identificar el estilo de liderazgo con el cual sienten que se identifica el estudiantado del Sinem	Estilos de liderazgo	<p>En una pizarra se exponen los diferentes tipos de liderazgo y cuáles son sus cualidades.</p> <p>Se le entrega una hoja al estudiantado para que escriba su nombre y la pegue en el estilo de liderazgo con el que más se siente identificado.</p>	<p>Registro anecdótico.</p> <p>Se utiliza para que la persona encargada de la actividad registre aquellos hechos o momentos más relevantes que observe durante el convivio, además de anotar aspectos por mejorar</p>	<p>Semana 8</p> <p>30 minutos.</p>





		Después debe comentar cómo puede aplicar las fortalezas del estilo de liderazgo en su vida y en la toma de decisiones		
--	--	---	--	--

**Instrumento de evaluación**

Registro anecdótico Herramienta de evaluación de los talleres	
Sesión: _____	Persona encargada: _____
Fecha: _____	Hora: _____
Descripción del hecho observado	Interpretación de lo observado





--	--

Figura 6: Instrumento de evaluación para los talleres

## Plan de comunicación

### Introducción

Los bebés en las primeras etapas de su vida responden a las melodías antes que a la comunicación verbal de sus padres, por lo que es uno de los elementos que causan más placer en la vida, pues libera dopamina, lo que estimula el cerebro humano. Hallazgos arqueológicos muestran que algunos instrumentos musicales como flautas construidas con huesos de aves datan de 6000 – 8000 años antes de la era común, por





lo que también ha sido un elemento de consolidación de la vida colectiva de los seres humanos.

La importancia de la música en los seres humanos se convierte entonces en un bastión para los procesos de educación y, principalmente, para la consolidación del liderazgo desde tempranas edades. Por esto, se quiere presentar el proyecto *Liderando entre melodías*.

Este proyecto pretende crear y ejecutar un programa de liderazgo para el fortalecimiento de habilidades blandas, trabajo en equipo, capacidad de toma de decisiones y empoderamiento de las personas estudiantes del Sistema Nacional de Música de Acosta con edades entre 6 y 17 años.

El neurólogo y neurocientífico Facundo Manes recalca la importancia de la música en todos los ámbitos del ser humano, principalmente como herramienta para el desarrollo del liderazgo. “Estudios de neuroimagen muestran que tanto al escuchar como al hacer música se estimulan conexiones en una amplia franja de regiones cerebrales normalmente involucradas en la emoción, la recompensa, la cognición, la sensación y el movimiento” (Manes, 2015, párr. 8).

Lograr que a través de la música y de este proyecto se pueda consolidar el liderazgo de las futuras generaciones es la prioridad. El objetivo es que la propuesta pueda alcanzar a todas las personas estudiantes de música de Costa Rica.

## Objetivos

### Objetivo general

- Promover el programa *Liderando entre melodías* para el fortalecimiento de habilidades blandas, trabajo en equipo, capacidad de toma de decisiones y empoderamiento de las personas estudiantes del Sistema Nacional de Música de Acosta (Sinem) con edades entre 6 y 17 años.





### Objetivos específicos.

- Comunicar el proyecto a los encargados de la institución Sinem de Acosta sobre el proyecto *Liderando entre melodías*.
- Construir la propuesta del programa *Liderando entre melodías* para el fortalecimiento de habilidades blandas, trabajo en equipo, capacidad de toma de decisiones y empoderamiento.
- Validar el proyecto *Liderando entre melodías* en búsqueda de mejoras.

### Público meta

El público meta es el estudiantado del Sinem de Acosta. Esto se trata de niñas, niños y jóvenes entre los 6 y 17 años; es una población que está en proceso de formación y aprendizaje por lo que el ambiente donde se desenvuelven, las personas con las que interactúan y las situaciones que viven en sus contextos, son de gran impacto para su desarrollo personal y social. El Sinem de Acosta recibe estudiantes tanto del centro de la ciudad como de sus alrededores y de algunas ciudades limítrofes.

El estudiantado del Sinem de Acosta son personas en edad escolar, en su mayoría estudiantes de primaria y secundaria. El Sinem es un programa de música que se convierte en una excelente opción como actividad extracurricular para estas personas. El invertir el tiempo libre en ser parte de este programa les genera grandes beneficios no solo en el ámbito musical, sino también en el ámbito personal y social. El formar parte de una orquesta, el recibir clases de un instrumento musical y el aprender sobre lenguaje musical, contribuye con una formación integral, en la cual pueden desarrollar la práctica de valores y habilidades de liderazgo que son de gran utilidad en la vida.

Para desempeñar adecuadamente las labores y obtener beneficios del proyecto se necesita primero una buena actitud e interés en el tema abordado. Para el desarrollo del liderazgo, el estudiantado necesita el apoyo de las personas que lleven a cabo el proyecto, del personal docente y administrativo de la institución, además del apoyo de las personas que se encargan, por ejemplo, padres y madres de familia. El estudiantado

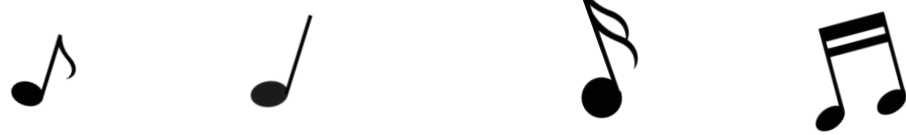




se informa de estos temas por medio de los talleres, ya que es ahí donde se desarrollan los temas que se plantearon en el proyecto, a través de los cuales se brindarán valiosos aportes para su formación integral.

Tabla 16  
*Público meta del ECOM*

<b>Interesado</b>	<b>Contenido del mensaje</b>	<b>Formato</b>	<b>Motivo de distribución</b>	<b>Nivel de participación</b>	<b>Frecuencia de distribución</b>
-------------------	------------------------------	----------------	-------------------------------	-------------------------------	-----------------------------------





<p>Estudiantes del Sistema Nacional de Música de Acosta (Sinem) con edades entre 6 y 17 años</p>	<p>Desarrollar un programa de liderazgo para el fortalecimiento de habilidades blandas, trabajo en equipo, capacidad de toma de decisiones y empoderamiento de las personas estudiantes del Sistema Nacional de Música de Acosta</p>	<p>Talleres participativos</p>	<p>Para el desarrollo del liderazgo en estudiantes del Sistema Nacional de Música de Acosta</p>	<p>100 % del estudiantado del Sinem</p>	<p>El proyecto <i>Liderando entre melodías</i> se llevará a cabo con la ejecución de talleres para el desarrollo del Liderazgo en el Sinem de Acosta. Se busca que la institución pueda apropiarse del proyecto y pueda seguir implementando los talleres.</p>
--	--	--------------------------------	---	---	--

### Mensaje

El proyecto *Liderando entre melodías* pretende comunicar la importancia de los valores institucionales para la consolidación del liderazgo en edades tempranas a través de la música. Lo anterior para que el estudiantado tenga la oportunidad de







profundizar en los temas de valores y liderazgo, los cuales puede aplicar tanto en la institución como en su cotidianidad.

El proyecto se dirige a la población estudiantil del Sinem de Acosta y beneficia no solo al estudiantado, sino también al personal docente y a la persona directiva. Es decir, el proyecto beneficiará a todas las personas que conforman la institución, ya sea directa o indirectamente. Una entidad en la que las personas actúan de acuerdo con los valores y donde se ejerce un liderazgo asertivo tiene mayor garantía de crear un clima organizacional sano, lo que también genera mayor fluidez en términos de gestión. Lo anterior en la sede del Sinem de Acosta, Costa Rica, durante el año 2022.

Tabla 17  
*Mensaje por comunicar según objetivos*



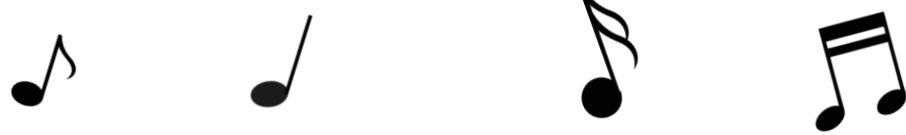


Objetivo	Mensaje	Medios y herramientas	Descripción	Método de distribución
<p>Comunicar el proyecto a los encargados de la institución Sinem de Acosta sobre el proyecto</p> <p><i>Liderando entre melodías.</i></p>	<p>Melodías del liderazgo</p>	<p>Análisis documental</p>	<p>Se desarrolla un análisis documental para conocer cuáles son las prácticas más efectivas para desarrollar el liderazgo en el ámbito mundial.</p>	<p>Revistas electrónicas y tesis</p>
<p>Construir la propuesta del programa</p> <p><i>Liderando entre melodías</i> para el fortalecimiento de habilidades blandas, trabajo en equipo, capacidad de toma de decisiones y empoderamiento.</p>	<p>Construyendo las melodías del liderazgo</p>	<p>Realizando la propuesta del proyecto</p>	<p>Se lleva a cabo la propuesta del proyecto</p> <p><i>Liderando entre melodías</i> donde se establecen las actividades y talleres que se realizan tomando en</p>	<p>Documentos digitales</p>





			cuenta el alcance, los tiempos, los costos, los riesgos y los interesados del proyecto.	
Validar el proyecto <i>Liderando entre melodías</i> en búsqueda de mejoras.	Validación Melodías de liderazgo en acción	Matriz de observación y reunión.	Reunión con las personas encargadas para validación del proyecto.	Reunión presencial en las instalaciones del Sinem de Acosta





## Costo y presupuesto

A continuación, se detalla.

Tabla 18

*Costo y presupuesto del ECOM*

Descripción	Cantidad	Costo
Costo de la investigación	1	\$0
Costo de la construcción del proyecto	1	\$0
Costo del viaje a las instalaciones del Sinem de Acosta para el desarrollo de los talleres	8	\$40 en total.
Costo de los materiales de los talleres	1	\$150
<b>Total</b>		<b>\$190</b>





**Cronograma**



A continuación, se detalla.

Tabla 19

*Cronograma del ECOM*

Detalle	Actividades	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Melodías del liderazgo	Delimitación del proyecto. Elección de la temática por desarrollar					
	Desarrollo de la investigación					
	Análisis de los resultados					
	Planificación del proyecto					
	Reunión con el personal del Sinem de Acosta					
	Aplicación de los talleres					





## Evaluación



La forma de evaluar la estrategia de comunicación es mediante un espacio presencial, donde se realiza un mural con las personas participantes, con *post-its*, donde puedan escribir y pegar en el espacio correspondiente lo aprendido en los talleres. Se pretende crear un mural compartido para generar enriquecimiento de las experiencias de todas las personas participantes, para que puedan aprender de manera conjunta y compartir las diferentes perspectivas.

