

Gestión educativa para la promoción de la salud mental desde el liderazgo: el caso del personal docente y administrativo de la Universidad Nacional, campus Pérez Zeledón

Proyecto de Graduación presentado en la División de Educación para el Trabajo
Centro de Investigación y Docencia en Educación
Universidad Nacional

Para optar al grado de Maestría en Gestión educativa con énfasis en Liderazgo

Mora Hernández Raquel
Arias Gómez María Fernanda

Julio, 2022.

Gestión educativa para la promoción de la salud mental desde el liderazgo: el caso de personal docente y administrativo de la Universidad Nacional, campus Pérez Zeledón

Mora Hernández Raquel
Arias Gómez María Fernanda

APROBADO POR:

DIRECTORA TFG

MAU. Liana Penabad Camacho

INVITADA

M.Sc. Evelyn Vargas Hernández

DIRECTORA

UNIDAD ACADÉMICA

M.Ed. Lidieth Montes Rodríguez _____

COORDINADORA

M.Sc. Evelyn Chen Quesada _____

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

Dedicatorias

Con mucho amor, este título está dedicado a DIOS, que es quien da la fuerza y la energía. A mi familia, que aun en la distancia me hacen “porras” siempre. A Fer, porque se convirtió en la perfecta compañera de tanto esfuerzo, la que creyó conmigo que era posible y la que estuvo aún en los momentos más oscuros del proceso. A Linda, porque aun sin conocernos físicamente, se ha convertido en pieza clave de esta maestría, me ha “hecho barra” en el camino y me ha acompañado fuera del espacio educativo. A la gente de la UNA-PZ, que se convierte en el objetivo principal de este proyecto. A todas esas personas que han estado conmigo, que me han escuchado hablar una y otra vez del tema, han leído mis quejas y han apoyado mis decisiones. Gracias, gracias, porque sin tanto amor alrededor, esto no hubiese sido posible.

Raque.

Dedico este trabajo con mucho amor y agradecimiento principalmente a Dios, por haberme dado la vida y oportunidad de llevar a cabo esta investigación y concluir satisfactoriamente. A mi madre Yamileth Gómez Badilla, quien siempre me ha demostrado su cariño y apoyo incondicional, por su sacrificio y esfuerzo he logrado llegar hasta aquí. A mi abuela materna, Dulce María Badilla Hernández, a quien quiero como una madre, por sus oraciones y consejos, por siempre estar para mí. A mi esposo Kenneth Tomas Quesada Chacón, a quien amo infinitamente, por apoyarme siempre, por escucharme y estar dispuesto a ayudarme durante este proceso. A mi querida compañera Raquel Mora Hernández, quien ha sido incondicional, por el gran equipo que formamos.

María Fernanda.

Agradecimiento

A Dios, porque para ambas, es el guía de todo camino.

A las y los colegas de la maestría, por tanto aprendizaje compartido y construido; que en sus espacios puedan ser sinónimo de esperanza de cambio, de la posibilidad de construir un mundo mejor.

A la profe Silvia y la profe Liana, por habernos acompañado en el proceso del TFG como directoras, de ambas nos llevamos mucho conocimiento. Y al profe Andrés por aceptar el reto de leer todo el documento y aportar desde su experiencia para mejorar la nuestra.

Al personal docente y administrativo del campus PZ, que colaboraron con la investigación; esperamos que disfruten el proyecto.

Resumen

Mora, R y Arias, M. *Gestión educativa para la promoción de la salud mental desde el liderazgo: el caso de personal docente y administrativo de la Universidad Nacional, campus Pérez Zeledón.*

El documento partió del problema de investigación ¿cómo fortalecer la gestión educativa para la promoción de la salud mental desde el liderazgo, en el personal docente y administrativo de la Universidad Nacional, campus Pérez Zeledón?; que permitió definir como objetivo general “fortalecer la gestión educativa para la promoción de la Salud Mental desde el liderazgo” en el espacio educativo indicado, a partir de la examinación de la gestión educativa ya existente, la identificación de las características necesarias para mejorarla y el diseño de una propuesta que responda a dichas categorías. Tomó como base teórica el planteamiento de tres categorías de análisis: gestión educativa, liderazgo y salud mental, conceptos que permitieron ordenar la información y darle norte para la consecución de los objetivos. El método utilizado fue investigación-acción que, desde el paradigma sociocrítico y bajo un enfoque cualitativo, permitió el acercamiento a la realidad estudiada con el objetivo de mejorarla a través de la propuesta posteriormente desarrollada. Los principales resultados de la aplicación de los instrumentos para la recolección de información permitieron identificar la necesidad sentida de a) realizar mejoras en pro del desarrollo humano del personal docente y administrativo; b) promover habilidades de liderazgo y estrategias de motivación y reconocimiento del trabajo realizado; c) sensibilizar y capacitar, desde los espacios de trabajo, sobre la salud mental. A raíz de ello, surgió la propuesta *Salud Mental: ¡prioridad para el desarrollo humano!*, a través de un módulo socioeducativo de sensibilización y capacitación en habilidades de liderazgo y promoción de la salud mental. Este módulo toma como base lo propuesto por el modelo de Habilidades para la Vida (Organización Mundial de la Salud) e incorpora la actividad física como una estrategia para la concreción de los objetivos planteados. La etapa de validación de la propuesta con representantes de la institución dio pie a la identificación de aspectos de mejora de la propuesta y apuesta hacia la sostenibilidad del proyecto, a fin de mejorar significativamente en el clima organizacional y la calidad de vida de las personas participantes, así como de los servicios que prestan para la comunidad en general. A manera de cierre, se rescata la necesidad de intervenir en las temáticas antes planteadas, a fin de mejorar la organización como tal y la vida de las personas que se vean involucradas. La ejecución de la propuesta puede ser un primer paso hacia la transformación de la realidad en la búsqueda del desarrollo humano de todas las personas en el espacio estudiado.

Palabras clave. Gestión educativa, liderazgo, salud mental, habilidades para la vida, ambientes de trabajo saludables.

Contenido

Índice de tablas	ix
Índice de figuras.....	x
Abreviaturas	xi
Capítulo I. Introducción	1
Justificación.....	1
Antecedentes	3
Gestión educativa	4
Liderazgo	7
Salud Mental.....	9
Problema de investigación	12
Objetivos	14
Objetivo general	14
Objetivos específicos	14
Escenario organizacional para la investigación.	15
Capítulo II. Marco teórico.....	20
Gestión educativa	20
Gestión educativa para la salud mental	24
Modelos de gestión educativa para la salud mental	25
Liderazgo.....	27
Liderazgo educativo	28
Habilidades de liderazgo	29
Liderazgo para la salud mental	31
Habilidades de liderazgo para la promoción de la salud mental.	33
Salud Mental	35
Capítulo III. Marco metodológico	42
Paradigma Socio crítico.....	42

Enfoque Cualitativo.....	43
Método investigación-acción.....	43
Fases de investigación.....	44
Fuentes de información.....	46
Muestra.....	47
Categorías de análisis.....	48
Instrumentos de recolección de información.....	50
Cuestionarios.....	51
Entrevistas Semiestructuradas.....	52
Revisión documental.....	53
Parámetros de ordenamiento de la información.....	53
Validez, confiabilidad y consideraciones éticas.....	55
Diagrama de Gantt.....	55
Capítulo IV. Análisis de resultados.....	58
Gestión educativa.....	58
Modelo de gestión administrativa.....	59
Cultura organizacional.....	60
Gestión Educativa.....	62
Modelo de gestión educativa para la promoción de la salud mental.....	63
Liderazgo.....	65
Habilidades de liderazgo.....	65
Liderazgo educativo.....	67
Tipos de liderazgo.....	68
Liderazgo para la salud mental.....	70
Salud mental.....	71
Necesidades para la promoción salud mental.....	73
Promoción de la salud.....	74

Habilidades para la vida	77
Salud mental y desarrollo humano.	79
Ambientes de trabajo saludables	81
A manera de síntesis.....	82
Valoración de la experiencia de investigación	84
Posibles líneas de intervención	84
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones.....	86
Referencias.....	88
Apéndices.....	103
Apéndice A. Cuestionario auto aplicado.....	103
Apéndice B. Guía de entrevista.....	106
Apéndice C. Matriz de sistematización de los principales resultados.....	107
Apéndice D. Dirección de proyecto.	111
Apéndice E. Estrategia curricular.....	169
Apéndice F. Plan de comunicación.	183

Índice de tablas

Tabla 1	
<i>Fases de investigación</i>	45
Tabla 2	
<i>Matriz de categorías</i>	49
Tabla 3	
<i>Parámetros de ordenamiento de la información</i>	54
Tabla 4	
<i>Criterios de ordenamiento de la información recabada a través de instrumentos específicos</i>	54

Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas	12
<i>Figura 2.</i> Organigrama Sede Brunca	17
<i>Figura 3.</i> Distribución de habilidades de liderazgo, según participantes	65
<i>Figura 4.</i> Manifestaciones de dificultades en salud mental, según frecuencia de aparición	72

Abreviaturas

CONARE	Consejo Nacional de Rectores
HpV	Habilidades para la Vida
MS	Ministerio de Salud
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONU	Organización de Naciones Unidas
OPS	Organización Panamericana de Salud
POA	Plan Operativo Anual
SRB-UNA	Sede Regional Brunca, Universidad Nacional
TIC	Tecnologías de Información y Comunicación
UNA	Universidad Nacional

Capítulo I.

Introducción.

Justificación

En cualquier institución, especialmente las educativas, la promoción de la salud mental debería ser prioridad en la formulación de objetivos y planes de trabajo. La salud mental está relacionada con diversas áreas del bienestar como seres humanos por ejemplo el físico y emocional. Una buena y sana salud mental afectará positivamente el desarrollo y comportamiento de las personas ante diversas situaciones como el manejo del estrés, las relaciones interpersonales, la productividad en el trabajo entre muchas otras.

Hoy en día se ha vuelto necesario hablar sobre salud mental debido a la gran cantidad de situaciones que sufren las personas, tales como estrés y ansiedad, situación sobre la cual la Organización Mundial de la Salud (OMS) ha estado llamando la atención en los últimos años. La mayor parte de la población invierte su tiempo en sus espacios de trabajo, es por ello que resulta fundamental que se lleven a cabo estrategias que mejoren la salud mental de las personas en este contexto.

Los centros educativos acogen no solo a su personal docente y administrativo, sino que también a una gran cantidad de estudiantes. Por lo tanto, es primordial que la salud mental esté presente en la formulación de objetivos y planes de trabajo cada inicio de curso o ciclos lectivos.

La gestión educativa y el liderazgo juegan un rol fundamental en la promoción de la salud mental. A través de la primera, se pueden crear programas o políticas que velen por la salud mental del personal y asegurar su cumplimiento. El segundo por otra parte, es indispensable ya que se necesita de personas que lideren los procesos para alcanzar con los objetivos y metas y favorecer su sostenibilidad.

Por estas razones, el presente proyecto de investigación se enfocará en el análisis y relación de tres aspectos importantes: gestión educativa, el liderazgo y la salud mental, de manera que se puedan interrelacionar para una mejora del espacio laboral.

Este proyecto de investigación se desarrollará en la Universidad Nacional (UNA), Sede Regional Brunca, Campus Pérez Zeledón (SRB-PZ). Su desarrollo tendrá consecuencias directas sobre el personal docente y administrativo ya que los resultados obtenidos podrán

beneficiar y promover la salud mental y por ende, su bienestar personal. Además, de una forma indirecta, tendrá impacto en la calidad del servicio que se les brinda a las personas estudiantes y a la comunidad universitaria y demás instancias cercanas que tienen acceso a los servicios.

Es indispensable que se atienda y priorice el tema de la salud mental en las organizaciones educativas, ya que esto traerá beneficios potenciales para las personas. De lo contrario, el personal docente, administrativo, y por consiguiente la comunidad estudiantil se verán afectados. El consumo de alcohol, la depresión, y el ausentismo son algunas de las consecuencias que puede causar ignorar el tema de salud mental en los espacios de trabajo (OMS, 2004).

Según la Política Institucional para la Promoción de la Salud en la Universidad Nacional (2016) la salud es un derecho humano que debe ser atendido. Así como la salud física es importante, la salud mental también lo es. Es fundamental que se promuevan actividades que beneficien la salud mental del personal docente y administrativo para que puedan llevar su vida personal y profesional de modo que ninguna se vea afectada.

Esta misma política sostiene que es necesario que se fomente la promoción de la salud, incorpore a los planes estratégicos temas para favorecerla, se promuevan espacios de discusión y formación, y se asuma el compromiso para el desarrollo humano; todos estos aspectos con el fin de mejorar el bienestar de la salud de la comunidad universitaria.

Por otro lado, siguiendo lo planteado en la Política Nacional de Salud Mental (2012-2021) los servicios de salud se han caracterizado por ser médico-centristas y son los que consumen más recursos financieros y humanos, además no hay políticas de “formación de recurso humano para atender las necesidades actuales y futuras en el campo de la Salud Mental” (p.26). Por otra parte, se tiende a creer que una enfermedad mental es originada de nacimiento o por genética, sin embargo, existen muchos otros factores como el estrés o la violencia que afectan la salud mental de las personas, y que en el peor de los casos inducen al suicidio (Salud Mental, 2019). La tasa nacional de suicidio pasó de 6,4 en el 2017 a 7,2 por cada 100 mil personas en el 2018 (Salud Mental, 2019); datos alarmantes que deben llevar a la reflexión sobre la urgencia de atender la salud mental, como eje fundamental en la vida de las personas.

Antecedentes

La revisión bibliográfica sobre las categorías de análisis permite hacer un recorrido por los principales planteamientos teóricos con respecto a lo que se pretende estudiar, y a su vez, identificar vacíos y posibles focos de investigación para sumar en la producción sobre la temática. En este documento, se retoman los textos agrupados en tres categorías: gestión educativa, liderazgo (educativo) y salud mental; lo que permite clarificar los postulados más relevantes, aunque no necesariamente agota la búsqueda en cada categoría y la interrelación existente entre ellas.

Inicialmente, se clasifican los textos según las estrategias de recolección de información y tipos de investigación, posteriormente se hace la división por países; para luego pasar a la discusión sobre cada categoría.

Con respecto a las estrategias de recolección de información, la mayoría de textos revisados parten de un análisis bibliográfico para la descripción conceptual y teórica sobre las diversas categorías de búsqueda (Díaz, 2019; Gómez y Calderón, 2017; Hadman, Castillo y Alvis, 2018; Haz y Fierro, 2017; Martínez e Ibarrola, 2015; Maureira, 2018; Passailaigue, 2014; Romero, 2018; Surovikina, 2015; Tamez y Pérez, 2009; Vargas, 2006, 2010; Vargas, 2015). En segundo lugar, sobresalen aquellas investigaciones que utilizaron algún instrumento cuantitativo y el posterior análisis estadístico (Aguilar y Del Pino, 2013; Calderón, Beltrán y Pando, 2020; Fernández, 2020; López y Gallegos, 2014; Marengo-Escuderos y Ávila-Toscano, 2016; Maureira, 2018; Omar, 2011; Quaas, Born, Davis y Young, 2002).

En menor medida, aparecen las investigaciones de acción participativa (Díaz y Aragón, 2018; Padilla-Sarmiento, Villamizar-Carrillo, Mogollón-Canal, 2018), las descriptivas/exploratorias (Padilla-Sarmiento, Villamizar-Carrillo, Mogollón-Canal, 2018) y la que se basó en la técnica de la observación (Jiménez-Cruz, 2019).

Al hacer la división de acuerdo con el país en el que se desarrolló la investigación que dio pie a cada texto, resalta en primer lugar, la producción realizada en Colombia (Castañeda, Betancourt, Salazar y Mora, 2017; Daza, 2018; Díaz y Aragón, 2018; Gómez y Calderón, 2017; Hadman, Castillo y Alvis, 2018; Jiménez-Cruz, 2019; Marengo-Escuderos y Ávila-Toscano, 2016, 2015; Padilla-Sarmiento, Villamizar-Carrillo y Mogollón-Canal, 2018; Quintana-Torres, 2018; Romero, 2018).

Según cantidad de textos, en segundo lugar se encuentra España (Martínez e Ibarrola, 2015; Pérez-González, Yáñez, Ortega-Navas y Piqueras, 2020; Villamizar, Padilla y Mogollón, 2015). Seguido de México (Aguilar y Del Pino, 2013; Calderón, Beltrán y Pando, 2020; Díaz, 2019; Fernández, 2020; Surovikina, 2015; Tamez y Pérez, 2009) y Chile (López y Gallegos, 2014; Maureira, 2018; Quaas, Born, Davis y Young, 2002).

Cabe resaltar que la producción nacional en las tres categorías es incipiente (Guevara, 2014; Vargas, 2006, 2010; Vargas, 2015), no fue sencillo encontrar textos basados en la realidad costarricense, lo que hace un llamado de atención a la necesidad de estudiar las categorías en cuestión (juntas o por separado), que permita teorizar a la luz del contexto del país.

En orden, la menor cantidad de producciones encontradas son de Ecuador (Haz y Fierro, 2017; Passailaigue, 2014), Paraguay (Arestivo, 2018), Cuba (Pérez y Fuentes, 2018), Puerto Rico (Rivera, 2015) y Argentina (Omar, 2011).

Gestión educativa

Los procesos educativos resultan complejos y dinámicos al igual que la realidad misma, por lo que la gestión que se realiza para la consecución de objetivos debe también ser dinámica, vinculando elementos que coadyuven en la programación, planificación, ejecución, evaluación y mejora de dichos procesos.

En primer lugar, resulta elemental la diferenciación entre calidad y gestión, especialmente en el contexto educativo; pues según lo planteado por Quintana-Torres (2018), han sido utilizadas de manera indiscriminada, provocando que no haya claridad sobre las implicaciones de cada concepto. Es así como, los procesos de evaluación y mejora se hacen de manera estandarizada, sin tomar en cuenta las particularidades de cada centro educativo, y más aún, la disponibilidad de recursos con los que se cuenta para alcanzar los objetivos determinados de manera arbitraria. Dicha autora sostiene que la calidad es

un tipo de juicio en el que se otorga un valor a la satisfacción de una necesidad, una expectativa o un deseo. Estos juicios se pueden hacer respecto de objetos o de representaciones del mundo de la vida [...] la calidad no es un juicio sobre el objeto o

representación en sí mismos, sino respecto de las expectativas, necesidades y deseos que estos incitan en una persona o comunidad” (p.9).

La afirmación anterior lleva a la comprensión de que la calidad será medida de maneras diferenciadas a partir de la experiencia de las personas involucradas en los procesos, por lo que la estandarización llevará más a la frustración que a la satisfacción de dichas personas.

Passailaigue (2014) pone en la discusión el concepto de “educación de calidad”, argumentando que es “aquella que asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta” (p.6). Además, defiende la idea de que es necesaria la articulación en redes de las instituciones educativas, redes que permitan el trabajo conjunto, que estén orientadas a reformas educativas vinculantes y poderosas, así como el cumplimiento de objetivos relacionados con la gestión: calidad, equidad, innovación, investigación, entre otros. Resalta, al igual que en otras investigaciones incluidas en este apartado, la importancia de vincular las Tecnologías de Información (TIC) en todas las etapas de la política (planificación, ejecución y evaluación), de manera que se fortalezcan y optimicen las tareas de gestión.

Sumando a lo anterior, Vargas (2015) asegura que la calidad educativa resulta un derecho fundamental, en este caso de la población costarricense; de manera que debe asegurarse la formación plena e integral, cuyos procesos de evaluación apuntar hacia la mejora constante, que se adapte a las necesidades de la población.

Se rescata entonces lo planteado por Jiménez-Cruz (2019), quien sostiene que todos los procesos de gestión y mejora de las estrategias educativas tienen una carga simbólica importante para quienes se ven atravesados por dichas estrategias, por lo que resulta prioritario entender las necesidades del contexto para incluirlas en la planificación y ejecución de procesos. Además, defiende la idea de comprender las diferencias entre la gestión académica y la gestión administrativa, cuyas características permiten un mejor funcionamiento de los centros educativos, aunque parten del principio de la gestión como la organización del trabajo “conociendo la realidad concreta y acercando las maneras de funcionar más a las necesidades de la comunidad, [...] desde la construcción colectiva” (p.12).

Existen coincidencias en los postulados sobre la necesidad de que exista un modelo organizacional donde se tomen en cuenta las opiniones y aportes de todos los integrantes con el fin de formar organizaciones sólidas y fuertes (Garzón, 2018; Jiménez, 2019; Pérez y

Fuentes, 2018). Además, es importante promover un clima organizacional favorable a partir de fomentar la capacidad de análisis con el propósito de debatir nuevas ideas o propuestas.

Ante esta realidad compleja y cambiante la innovación se convierte en una herramienta fundamental para atender las necesidades de las poblaciones con las que se trabaja. Ante ello, Romero (2018) sustenta que el uso de tecnologías y la creación de ambientes de aprendizaje permitirán una mejor intervención de los contextos educativos. Además, defiende la idea de que la calidad se verá mediada por la interacción entre personal docente y estudiantes, de manera que se pueda construir el conocimiento de manera colectiva. Vuelve a resaltar el uso de TIC para el mejoramiento de los procesos, sin que sustituya al contacto humano necesario en los procesos.

Hasta aquí, coinciden los textos analizados en algunos puntos clave a ser tomados en cuenta para una adecuada gestión educativa, a saber: a) la urgencia de tomar en cuenta el contexto en que se inserta el centro educativo, de manera que la construcción de objetivos y estrategias responda a las necesidades reales de la comunidad (Jiménez-Cruz, 2019; Passailaigue, 2014; Quintana, 2018; Romero, 2018; Vargas, 2015); b) la importancia de incluir las TIC en el desarrollo de procesos educativos, que permitan dar una mejor respuesta a esas necesidades identificadas (Passailaigue, 2014; Romero, 2018); c) la innovación como estrategia fundamental para la mejora de los procesos (Passailaigue, 2014; Romero, 2018).

Bajo la misma línea sobre la gestión educativa, pero incluyendo algunos otros ejes fundamentales, sobresalen los aportes de Surovikina (2015), quien defiende la idea de que la diferencia entre la dicotomía hombre/mujer tiene implicaciones en las acepciones sobre el poder y el liderazgo y que desde allí se establecen inequidades históricas de oportunidades de acceso y toma de decisión para unos u otros. Como contrapropuesta, es necesaria una co-educación, que parta de una mayor interacción, equidad y colaboración dentro de los modelos educativos: “una integración de creatividad, cooperación, empoderamiento, respeto, libertad de expresión de las emociones, empatía, compañerismo, participación en la toma de decisiones, reparto equitativo de tareas y responsabilidades, e igualdad de oportunidades” (p.8).

Por otro lado, Aguilar y Del Piño (2013) sostienen que es necesario incluir la inteligencia emocional como eje prioritario en los procesos de gestión educativa, de manera que la comunidad educativa en general, logre potenciar y desarrollar habilidades “blandas”, especialmente aquellas que hacen referencia a la percepción y utilización de las emociones.

Además, resulta elemental que se destinen los recursos adecuados para atender dicha temática, recursos humanos, económicos y de tiempo.

Estos últimos dos elementos tienen como objetivo la construcción de sistemas educativos más humanos, más equitativos y justos, que permitan el crecimiento integral de las personas involucradas; tomando en cuenta que las realidades y las formas de enfrentarla serán diferentes para cada persona, partiendo de su propia historia de vida; y que la escuela se convierte en el espacio en el que la mayoría de niños, niñas y adolescentes pasan la mayor parte de su vida, por lo que debe ser un espacio seguro y que potencie sus habilidades sociales.

Liderazgo

En este apartado se rescatan algunos planteamientos sobre liderazgo educativo, pues aunque podría desarrollarse a nivel general el concepto, interesa recuperar elementos relacionados con el contexto en estudio.

Tradicionalmente, se ha reducido el liderazgo a una mera figura administrativa o de autoridad normativa y se ha olvidado de la capacidad de la persona líder de transformar el sistema y articularse con la comunidad educativa (Díaz, 2019). Resulta necesario establecer las diferencias entre administración y liderazgo educativo, que permita identificar la orientación que tienen las personas que ostentan roles de liderazgo.

Guevara (2014) pone en evidencia el riesgo que representa asumir y aceptar este concepto tradicional, que procede de las corrientes empresariales; y concluye que si el liderazgo está basado en la dominancia y el control sin tomar en cuenta las opiniones y necesidades del grupo queda muy distante del rol de gestor educativo.

A su vez, el concepto de liderazgo educativo desde la experiencia de los directores es retomado por Rivera (2015); identifica que la principal problemática “es la carencia en formación académica o profesional de los directores en asuntos relacionados a su función de líderes educativos y su definición de la posición que ocupan” (p.vi). El autor concluye que existe una necesidad de capacitación y acompañamiento en temas de liderazgo. Por otra parte, “se establece la posibilidad de incluir unas nuevas áreas como resultado de las dinámicas y

actividades particulares que se fomentan dentro de una institución de educación superior” (Rivera, 2015, p.vii).

Por otro lado, Díaz (2019) defiende la idea de que la realidad por sí misma es sincrética, por lo que las teorías que permiten entender temas como el liderazgo deberían responder a dicha realidad y no minimizarse en planteamientos dicotómicos. Y sumado a ello, Maureira (2018) argumenta, a través de una revisión teórica, que el mismo concepto de liderazgo ha ido transformándose conforme a la realidad misma, lo que ha permitido un crecimiento y mejoramiento de las mismas prácticas. Revisando los planteamientos y críticas tanto de las perspectivas transformacionales y directivas, el autor propone la urgencia de buscar un “liderazgo distribuido”, entendiendo que las personas líderes pueden ubicarse en instancias no jerarquizadas y desde allí mover la organización hacia el cambio.

En el mismo orden de ideas, Vargas (2006, 2010) coincide en que el liderazgo está fundamentado en la relación con otras personas, en la experiencia y con los objetivos de la organización. Pese a ello, en cada investigación los resultados arrojados son diferentes: por una parte, la autora indica que para que se logren las metas y objetivos es necesario que los administradores educativos orienten, estimulen, y promuevan el desarrollo de las capacidades humanas; y por el otro lado, concluye que para ser un buen líder es fundamental tener una adecuada inteligencia emocional. Finalmente, propone el liderazgo transformacional porque está centrado en la persona y apoyo individual.

Aquí, resalta lo propuesto por Calderón, Beltrán y Pando (2020), que sostienen que quienes ostentan puestos de liderazgo pueden impactar la vida y decisiones de las personas mediante sus acciones. Por tanto, es importante reconocer que el liderazgo auténtico tiene correlaciones positivas con los componentes espiritual, cognitivo, conductual y socio afectivo en las demás personas.

Martínez e Ibarrola (2015) destacan la importancia del liderazgo en los centros educativos y cómo esto influye en el liderazgo que ejercen los y las docentes en sus clases. Se concluye que es importante enfocarse en el liderazgo del profesor ya que esto permite encontrar y establecer una relación entre el liderazgo pedagógico y los resultados del centro educativo.

Una perspectiva interesante de retomar es aquella que plantea que un buen liderazgo promueve la satisfacción laboral del equipo de trabajo, por lo que se concluye que a los y las docentes les interesa participar y ser considerados en la toma de decisiones para poder desarrollar sus

habilidades eficazmente (Haz y Fierro, 2017). Por otra parte, López y Gallegos (2014) destacan la importancia de un liderazgo transformador que promueva la motivación, consideración y estimulación intelectual del equipo de trabajo ya que esto influye en la confianza y satisfacción laboral del personal. Los resultados reflejaron que las y los colaboradores aumentan su satisfacción laboral si sus supervisores valoran e incentivan sus acciones. Finalmente se concluye que la responsabilidad, habilidad y distribución del liderazgo proporcionan eficacia colectiva y la satisfacción laboral de sus docentes.

Salud Mental

La salud mental, incluida por la OMS en el concepto general de *salud*, se relaciona con la promoción del bienestar colectivo e individual, la prevención de trastornos mentales y la atención y rehabilitación para quienes ya padecen dichos trastornos (OMS, s/f).

Siguiendo esa lógica, resulta necesario hacer una revisión sobre algunos trabajos de investigación relacionados con la temática, especialmente aquellos desarrollados en contextos educativos, que permitan entender la dinámica a la que se enfrenta la comunidad educativa en cada contexto específico.

Al respecto, Arestivo (2018) define la salud mental como la forma en que las personas asumen la vida; plantea que la sociedad -entendida como una construcción social-, impide el desarrollo y crecimiento de las capacidades humanas por lo que se incentiva la mediocridad. Sostiene que para que se pueda gozar de salud mental es primordial promover una nueva cultura donde se respeten los derechos humanos.

Se entiende que la salud mental es “una de las dimensiones que contribuyen a que los seres humanos tengan una calidad de vida, y más aún en el ámbito laboral, un buen estado de salud permite el adecuado desarrollo de la actividad laboral y constituye la base para conseguir y mantener un adecuado bienestar en el trabajo” (Castañeda, Betancourt, Salazar y Mora, 2017, p.6).

Por otro lado, Díaz y Aragón (2018) sostienen que, en el contexto educativo, cada vez es más común observar dificultades mentales en el personal docente, pues está expuesto a las situaciones reportadas por la comunidad estudiantil, cuyos contextos específicos juegan un rol

importante en su comportamiento y reacciones; esto tiene consecuencias directas en los procesos de enseñanza/aprendizaje y las interacciones entre las partes involucradas; ante ello resulta fundamental intervenir de manera adecuada, buscando la promoción de estrategias de afrontamiento y manejo de los trastornos presentados, así como la promoción de estilos de vida saludable.

Cabe resaltar aquí, la idea sostenida por el equipo mencionado, que argumenta que el exceso de TIC se ha convertido en una dificultad importante en el nivel atencional de niños, niñas y adolescentes, lo que lleva a “retrasos cognitivos, problemas de aprendizaje, aumento de la impulsividad y disminución de la capacidad auto reguladora” (p.152).

Marenco-Escuderos y Ávila-Toscano (2016) retoman el planteamiento de la aparición de trastornos mentales en el personal docente expuesto a diversas situaciones complejas. Dichas manifestaciones son resultado del desarrollo del *Síndrome del Burnout* -que tiene, entre otras, tres expresiones concretas: agotamiento emocional, despersonalización y baja realización profesional-; y que pueden tener consecuencias sobre el rendimiento, los conflictos y las enfermedades/incapacidades del personal.

Al respecto, Álvarez (2011) sostiene que, “también conocido como síndrome de desgaste ocupacional o profesional, es un padecimiento que se produce como respuesta a presiones prolongadas que una persona sufre ante factores estresantes emocionales e interpersonales relacionados con el trabajo” (p.1). Dicho síndrome puede generar afectaciones psicosociales tales como “deterioro en las relaciones interpersonales, depresión, cinismo, ansiedad, irritabilidad y dificultad de concentración (...). También puede causar daños físicos como, por ejemplo: “insomnio, deterioro cardiovascular, úlceras, pérdida de peso, dolores musculares, migrañas” entre otros” (Álvarez, 2011, p.2).

El *Síndrome del Burnout*, según González y Pérez (2009) se identifica, por ejemplo, en las instituciones universitarias, donde hay una sobre exigencia a sus colaboradores al punto que afecta su salud; aquí resalta la precarización del trabajo docente y sus implicaciones en la salud física y mental. Basado en los estudios realizados, se concluye que el trabajo universitario “ha ocasionado mayor carga psicológica para los docentes. Es decir, las exigencias laborales se han diversificado en un sinnúmero de aspectos propios de la docencia y otros que responden a la necesidad de competitividad y reconocimiento en el medio académico” (González y Pérez, 2009, p.385).

Padilla-Sarmiento, Villamizar-Carrillo y Mogollón-Canal (2018) coinciden en la hipótesis que, a mayor bienestar del personal, menor cantidad de molestias somáticas y mejores habilidades sociales se pueden desarrollar, lo que necesariamente tiene un impacto en la calidad de los servicios educativos que se brindan; así como en la economía y la percepción colectiva sobre la organización que esté involucrada. Este equipo cataloga la intervención sobre focos de estrés para las personas trabajadoras como prioridad para fortalecer la salud mental.

Es entonces que se encuentran coincidencias con lo planteado por Vargas (2015), relacionadas con el fortalecimiento del clima organizacional, fundamental para el desarrollo de ambientes de trabajo saludables. Al respecto, la autora plantea que es necesario incentivar espacios laborales satisfactorios y saludables, entendiendo que la satisfacción personal tendrá consecuencias positivas en los procesos de trabajo individuales y colectivos.

Por otra parte, Hadman, Castillo y Alvis (2018) hacen un análisis de un curso específico para estudiantes del área de la salud en Cartagena, que permite identificar la urgencia de atender la salud mental como parte de la salud integral y que la preparación en este tema, para las personas estudiantes, puede llevar a mejores intervenciones profesionales desde las distintas áreas en que se desenvuelven. A dicha preparación se le ha denominado Educación para la salud (Pérez-González, Yáñez, Ortega-Navas y Piqueras, 2020). Este equipo, plantea en su investigación, que el grado de compromiso y réplica de conocimientos relacionados con el reconocimiento y manejo de la inteligencia emocional -desde los ámbitos formal e informal-, va a depender de la formación que los mismos agentes educativos hayan recibido, por lo que urge la preparación profesional en estos temas.

A ello se le suman los resultados obtenidos por Fernández (2020) en su investigación con un grupo de estudiantes mexicanos, en los que resalta la sensación de imposibilidad de manejo de emociones como la frustración, la ira, el miedo, el cansancio. De ello se deriva el sentido de urgencia en fortalecer la educación emocional y habilidades blandas, que permita reconocer las propias y ajenas y desde allí, trabajar en las reacciones ante dichas emociones.

El repaso de los elementos anteriores permite identificar vacíos que deriven en posibles investigaciones y líneas de acción. Y es desde allí, que logra posicionarse la necesidad de desarrollar una propuesta como la que se pretende con el presente trabajo.

Problema de investigación

Para el diseño del problema de investigación se han retomado algunos elementos claves, en primera instancia graficados bajo la técnica “árbol de problemas”, técnica que permitió identificar posibles causas y consecuencias de la temática en cuestión.

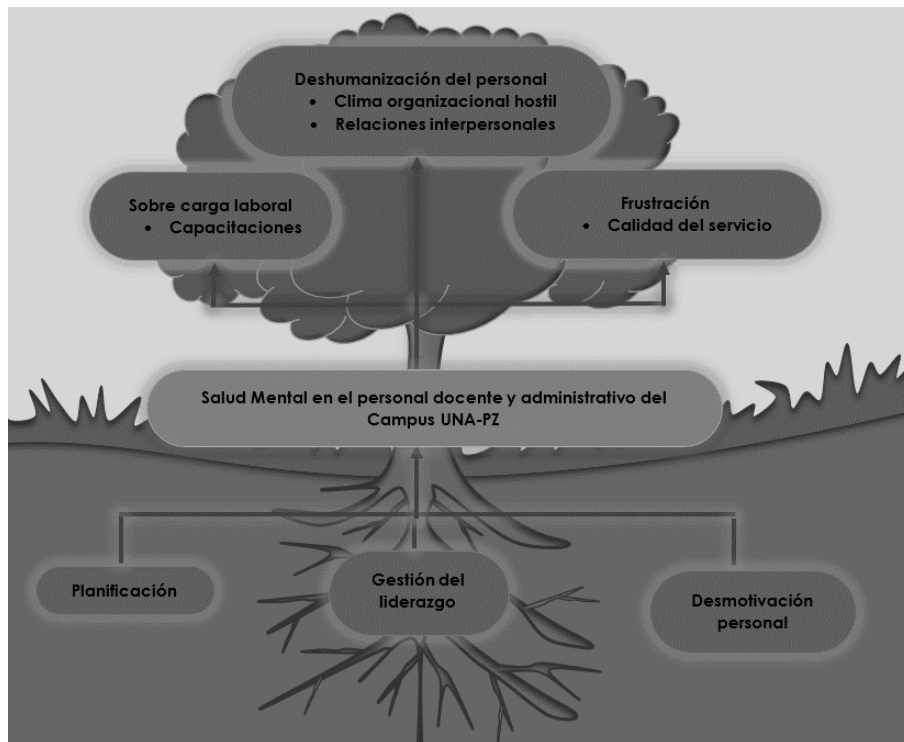


Figura 1. Árbol de problemas. Elaboración propia, 2021.

En primer lugar, se reconoce que la salud mental es un eje primordial de atención para poder hablar de bienestar, tal y como lo indica la OMS (s/f). Frente a ello, resulta necesario que las organizaciones destinen recursos a la atención de la temática, especialmente entendiendo que es en los espacios laborales donde las personas funcionarias invierten la mayor cantidad de horas del día.

Aspectos como una planificación deficiente (carga laboral excesiva en ciertos periodos del año, ausencia de capacitación sobre uso de herramientas), la gestión del liderazgo que se realiza a lo interno de la organización y la desmotivación del personal (deshumanización del personal, persona como mera ejecutora, relaciones interpersonales) se postulan como causas del desarrollo de manifestaciones problemáticas en salud mental para el equipo de personas que laboren en el espacio estudiado.

Entendiendo que la universidad se convierte en un semillero de ciudadanos y profesionales en diversas áreas del conocimiento, resulta primordial fortalecer aquellos procesos de trabajo que deriven, de alguna manera, en enseñanza y aprendizaje, tanto para las personas funcionarios como para estudiantes.

Para el caso concreto de la Universidad Nacional, campus Pérez Zeledón, la aplicación de un formulario de diagnóstico permitió identificar coincidencias con las hipótesis del equipo investigador (se envió a toda la población de personas funcionarias- 134 y se recibieron 39 respuestas, para un porcentaje aproximado del 30%). Algunos ejemplos de respuestas obtenidas al consultar sobre elementos que influyen en la salud mental: “exceso de correos electrónicos y comunicados por atender y exceso de informes” (participante 13), “...liderazgo” (participante 19), “se utilizan los puestos con autoridad para satisfacer caprichos personales” (participante 34). En este punto resalta la repetición de las respuestas “carga laboral”, que pone la atención en la distribución de cargas -relacionado con la planificación organizacional- y la de “relaciones interpersonales / clima organizacional” como elementos que dificultan la promoción de ambientes de trabajo saludables.

Tomando como base la idea de que la salud mental resulta prioritaria para poder hablar de salud como estado de bienestar (tal y como lo propone la OMS) y que a nivel de políticas públicas, tanto a nivel nacional -desde la Política Nacional para la Salud Mental del Ministerio de Salud- y a nivel universitario -desde la Política Institucional para la Promoción de la Salud-, la temática encuentra respaldo legal para desarrollarse.

Es necesario entender que las problemáticas en salud mental suelen manifestarse de forma física, lo que las personas expertas han llamado *somatización*, que de manera sencilla es “un mecanismo de defensa inconsciente mediante el cual una persona sin proponérselo convierte el malestar emocional en un síntoma físico, desviando así la atención del conflicto psicológico que le genera ansiedad” (Muñoz, 2009, p.55).

Generalmente, las personas se atienden en servicios de salud por el síntoma, sin revisar necesariamente las causas que lo originan, pues se traduce la salud a cuestiones meramente físicas. Esto queda ejemplificado en las respuestas obtenidas al hacer consultas sobre el estado de salud de las personas participantes del diagnóstico: en mayor porcentaje, se quedan únicamente en cuestiones físicas -hígado graso, sobrepeso, diabetes, entre otras-. Sin embargo,

en una siguiente pregunta se les dan ejemplos de manifestaciones en salud mental y resaltan las respuestas: insomnio, alteración del estado de ánimo, dolores corporales, ansiedad.

Se han encontrado investigaciones -que se presentaron en los antecedentes- que identifican que, a mejor salud mental, hay menos quejas de las personas usuarias, menos incapacidades y ausencias del equipo de trabajo, mejores relaciones interpersonales, mejor clima laboral, un aumento de la productividad general organizacional; lo que lleva a postular la idea de la urgencia de fortalecer la salud mental de los equipos de trabajo.

Ante ello, se postula que el problema a investigar es la

¿Cómo fortalecer la gestión educativa para la promoción de la salud mental desde el liderazgo, en el personal docente y administrativo de la Universidad Nacional, campus Pérez Zeledón?

Objetivos

Objetivo general

Fortalecer la gestión educativa para la promoción de la salud mental desde el liderazgo, en el personal docente y administrativo de la Universidad Nacional, campus Pérez Zeledón.

Objetivos específicos

1. Examinar los procesos existentes en la gestión educativa para la promoción de la salud mental, desde el liderazgo, dirigidos al personal docente y administrativo de la Universidad Nacional, campus Pérez Zeledón.
2. Determinar las características de la gestión educativa requerida para la promoción de la salud mental desde el liderazgo en el personal docente y administrativo de la Universidad Nacional, campus Pérez Zeledón.
3. Diseñar una propuesta de gestión educativa para la promoción de la salud mental desde el liderazgo, en el personal docente y administrativo de la Universidad Nacional, campus Pérez Zeledón.

Escenario organizacional para la investigación.

La Universidad Nacional surge en la primera mitad del siglo XX, con la Escuela Normal de Costa Rica, creada para formar docentes de primaria. En 1973, con la ley 5182, se le da rango universitario, lo que la convierte en la segunda casa de enseñanza superior del país. Bajo esa misma ley se crean las sedes Regionales y entre ellas, la sección regional de Pérez Zeledón en 1974 (que cambia de nombre en 1991 para denominarse Sede Regional Brunca -que incluye también el campus Coto-) (página Web, Sede Regional Brunca).

Desde su creación en Pérez Zeledón, se ha convertido en un referente de investigación, extensión y docencia en la región Brunca, posibilitando el acceso a educación de calidad de las personas habitantes de la zona.

La UNA, SRB-PZ, tiene tres tipos de población: el personal académico, el personal administrativo y la comunidad estudiantil. El campus cuenta con una población estudiantil de 1200 personas aproximadamente. Con respecto al personal docente y administrativo, son ciento treinta y una personas: 89 docentes (59 hombres y 30 mujeres) y 42 administrativos (21 son hombres y 21 son mujeres).

Por otra parte, es importante recalcar que debido a la apertura de cursos cada ciclo, la población académica es sumamente rotativa; pues no todas las personas docentes se encuentran nombradas en propiedad e incluso tienen nombramiento permanente en otras instituciones de la Región.

Con respecto al contexto geográfico y de acuerdo con el Plan Estratégico 2017-2021 de la SRB, se destacan algunos datos importantes de la zona, como por ejemplo existen índices de pobreza y pobreza extrema altos, hay un alto potencial de crecimiento económico -por ejemplo, el comercio bilateral con Panamá-, aunque no se evidencia de manera concreta; la infraestructura pública es insuficiente para atender las demandas; dada la dificultad de encontrar empleos en la región, hay un gran flujo migratorio; existencia de territorios indígenas como factor importante que influye en la riqueza cultural de la región, así como en recursos naturales, sin embargo, también son focos de conflicto en tanto hay luchas históricas de personas no indígenas por despojarles de sus territorios (p.9-11).

La UNA, SRB-PZ cuenta con planteamientos filosóficos los cuales se revisan con cada elaboración del Plan Estratégico (el último fue elaborado en 2017) y en la revisión participan

las personas representantes/coordinadoras por Unidad dentro de la Sede (Jiménez, comunicación personal, 18 de marzo 2021). Los que actualmente están vigentes son:

Visión

La Sede será referente de la educación pública universitaria en la Región Brunca, en la generación de estrategias de desarrollo integral, sustentable, humanístico, articuladas institucional e interinstitucionalmente. Su gestión será flexible, ágil, transparente, promoviendo estilos de vida saludable (Sede Regional Brunca, página web).

Misión

La Sede Regional Brunca de la Universidad Nacional es una instancia académica desconcentrada formadora de profesionales críticos, humanistas y creativos, que desarrolla la acción sustantiva universitaria de manera articulada en la construcción de una sociedad justa, equitativa e inclusiva; orientada hacia los sectores sociales menos favorecidos, en respuesta al entorno regional, nacional e internacional, sobre la base de la excelencia y la participación democrática (Sede Regional Brunca, página web).

Objetivos de la organización

- Desarrollar una acción sustantiva pertinente, innovadora, inclusiva y de calidad que contribuya al desarrollo sociocultural y económico de la comunidad regional y nacional en apego a los criterios de sustentabilidad.
- Fortalecer el liderazgo de la Sede Regional Brunca con propuestas de calidad académica e integración institucional, que contribuya al posicionamiento de la Universidad e impacte en la sociedad regional y nacional.
- Formar profesionales con una visión humanista, integral y cooperativa para que contribuyan con la transformación y sustentabilidad ecosocial.
- Promover procesos de gestión simple y flexible para el logro de un ejercicio académico-administrativo oportuno, pertinente, justo y eficiente.
- Generar estrategias potenciadoras de la pertinencia e identidad de la comunidad universitaria que contribuyan con el ambiente laboral en concordancia con la propuesta institucional (página web, Sede Regional Brunca).

El sistema organizacional de la UNA en el país es bastante complejo ya que para poder incluir a todas las instancias necesarias su estructura debe ser amplia. Se rige bajo tres modelos (que se replican en las sedes regionales), modelos que se transcriben a continuación:

1. **Modelo de gobierno:** está compuesto por las asambleas, como instancias de definición de metas, fines y orientaciones, mediante el ejercicio participativo y democrático, y la rendición de cuentas.
2. **Modelo de gestión académica:** se constituye mediante consejos, cuyos integrantes son nombrados o destituidos por las asambleas, conforme a los procedimientos establecidos para tal efecto.
3. **Modelo administrativo:** cuyos responsables, electos democráticamente son en su orden jerárquico, el rector, los decanos de facultad, centro y sede regional y los directores de unidad académica. Además, lo integra un conjunto de órganos desconcentrados que complementan esa estructura, así como un sistema de apoyo administrativo al servicio del desarrollo de la acción sustantiva (UNA-Transparente).

Para el caso de la SRB, el organigrama es un poco más pequeño, lo que permite visualizar mejor los modelos que se anotaron anteriormente.

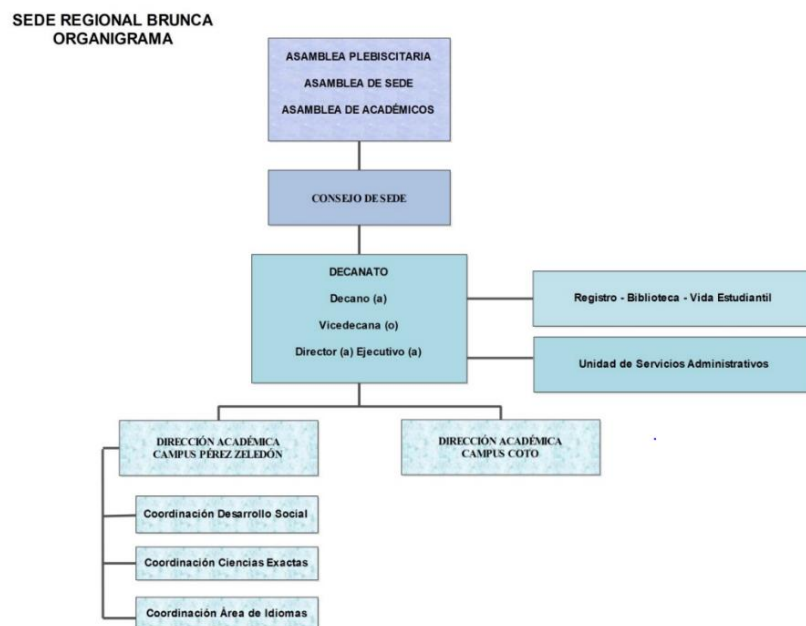


Figura 2. Organigrama Sede Regional Brunca. Página web, Sede Regional Brunca.

Al ser una institución tan compleja, existe gran cantidad de reglamentos, normas internas y procedimientos para la diversidad de temas que atiende la Universidad. Se rescatan entonces, lo que se han considerado fundamentales para el funcionamiento de la organización:

Estatuto Orgánico: es el documento con mayor rango de la Universidad, que regula el funcionamiento de la institución. Fue aprobado en 2014 y publicado en 2015. Cuenta con 9 capítulos, 14 transitorios, 121 artículos y 4 títulos.

Evaluación y aprendizajes: regula lo referente a los procesos de enseñanza/aprendizaje. Define derechos y responsabilidades de las partes involucradas.

Política para prevenir, investigar y sancionar el Hostigamiento sexual: tiene como principal objetivo amparar efectivamente a la comunidad universitaria que podría verse afectada por hostigamiento o acoso sexual. Su base es la ley 7476 (contra el Hostigamiento o Acoso Sexual en el Empleo y la Docencia -y la reforma #8805). Busca prohibir, desalentar, prevenir y sancionar estas conductas, a fin de establecer medidas para espacios de trabajo y estudio libres de acoso sexual.

Convención Colectiva: Tiene como principal objetivo mejorar las relaciones entre las partes firmantes, a fin de alcanzar mayor eficiencia en el cumplimiento de las tareas. La Convención vigente se firmó en 2016 y ha estado en cuestionamiento en los últimos años, por lo que hay una lucha entre Sindicato y Administración superior para poder re-negociarla.

Política para promoción de la salud: parte de la idea de la salud como derecho humano y busca promover, desde todas las instancias universitarias la promoción de estilos de vida saludable, asignando recursos concretos para el desarrollo de las estrategias pertinentes.

Igualdad y equidad de género: firmada en 2017, busca identificar las diferencias existentes a raíz de género, en tema de acceso a oportunidades, remuneración, participación y otras; a fin de fortalecer las estrategias que promuevan la equidad, así como el uso del lenguaje inclusivo.

Régimen disciplinario: regula los trámites de procedimientos disciplinarios, tanto a nivel de personal docente y administrativo, como de estudiantes de la UNA; busca garantizar derechos fundamentales y el cumplimiento de la función administrativa de las autoridades.

En cuanto a organizaciones de personal docente y administrativo, es posible encontrar tres con gran participación:

Sindicato de Trabajadores de la Universidad Nacional -SITUN-: creado en 1974 con la finalidad de representar a las personas trabajadoras en las instancias de toma de decisiones a nivel institucional. Con el paso de los años se ha ido depurando la propuesta filosófica de esta organización. De igual manera, se mantiene la defensa de los intereses de las personas trabajadoras, de manera que se ha propiciado la participación activa en los diferentes movimientos sociales que han surgido en Costa Rica en las últimas décadas. De sus logros más importantes se rescata la firma de las Convenciones Colectivas, que permiten garantizar al personal docente y administrativo ciertas garantías laborales, así como la representación ante luchas entre personal y administración superior (página web, Sindicato de Trabajadores de la Universidad Nacional). Para el 2020, el porcentaje de afiliación fue de aproximadamente el 42% de personal activo (Informe de labores, 2020).

Fondo de Beneficio Social (FOBESO): surgió en 1981, como respuesta a necesidades identificadas por el SITUN, bajo principios solidarios y de redistribución de la riqueza social, convirtiéndose en una alternativa de servicios integrales para personal docente y administrativo de la UNA exclusivamente. Cuenta con instalaciones recreativas, gimnasio, atención en salud y diversos convenios para favorecer el bienestar de las personas trabajadoras (página Web, Fondo de Beneficio Social).

Asociación Solidarista de Funcionarios de la Universidad Nacional (ASOUNA): creada en 2006 con la finalidad de beneficiar y apoyar a los funcionarios en el ámbito de la acción social y económica. Busca legitimar y autenticar en la práctica solidaria y justa para el beneficio individual y colectivo. Actualmente cuenta con más de 2000 asociados quienes son beneficiados por formar parte de esta entidad (página Web, Asociación Solidarista de Funcionarios de la Universidad Nacional).

Finalmente, la UNA-SRB, es un gran pilar para la educación superior y por ende el desarrollo de la zona. La institución tiene como propósito formar profesionales que contribuyan en la transformación de la sociedad costarricense (página Web, Sede Regional Brunca).

Capítulo II.

Marco teórico

Para el desarrollo de la presente investigación, el equipo a cargo ha decidido establecer tres categorías de análisis, que permitirán comprender posteriormente, la lógica y relación entre las tres. Dichas categorías se desarrollarán teóricamente por separado, sin que ello represente que en la realidad son divisibles, pues se parte de la idea de que están interrelacionadas y la mejora en una puede tener consecuencias en las demás.

En primer lugar, se presenta la categoría *gestión educativa* que dará pie a la identificación de las diferencias entre gestión y administración, así como la especificidad de los contextos educativos. Posteriormente, se plantearán las principales ideas sobre el modelo de gestión que se considera adecuado dada la naturaleza de la investigación y se retomarán algunos otros subtemas que permiten un respaldo teórico para dicha investigación.

La segunda categoría que aparecerá será *liderazgo*, que permitirá comprender elementos teóricos básicos para la definición de estrategias que fomenten la participación y fortalecimiento de liderazgos alternativos, especialmente desde las iniciativas de habilidades para la vida y educación emocional, como principales propuestas que respalden el trabajo que se realizará a partir de la investigación en cuestión.

Por último, no menos importante, se planteará la categoría *salud mental*, cuyo desarrollo tendrá la lógica de pasar de lo general -salud- hacia lo específico -salud mental y espacios laborales-, de manera que la persona lectora pueda identificar la urgencia de atención del tema que plantea el equipo investigador.

Gestión educativa

Para un entendimiento más sencillo sobre la presente categoría, se parte del análisis de la gestión y la administración en términos generales, para poder pasar luego a la especificidad de los contextos educativos. Posterior a ello, se ahondará en el modelo de gestión del comportamiento organizacional, pues se considera que es el adecuado para los objetivos de la investigación que se está desarrollando. A partir de ello, se plantea también la necesidad del desarrollo humano en la gestión educativa y algunos elementos para comprender los modelos

específicos para la atención de la salud mental. Por último, se cierra el apartado planteando algunas ideas principales sobre la relación entre ésta y la siguiente categoría de estudio.

En todas las organizaciones existentes a nivel mundial, la *administración* resulta necesaria, en tanto es comprendida como “la tarea de conducir racionalmente estas formaciones sociales hacia la persecución de fines específicos, a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de la acción organizacional” (Marcó, Loguzzo y Fedi, 2016, p.40). Ante ello, es evidente la prioridad que adquiere dicha administración en cualquier proyecto, pues es lo que le da dirección hacia el cumplimiento de los objetivos planteados.

Aparece entonces la gestión como complemento a la administración, entendida la primera como un “conjunto de reglas, procedimientos y métodos operativos para llevar a cabo con eficacia una actividad empresarial tendente a alcanzar objetivos concretos. Conseguir resultados de actividad con unos recursos y un sistema de organización de los mismos” (Álvarez, 1998, citado en Sánchez, 2013, p.6). La diferencia principal que se establece es que en la gestión se da la participación de “los administrados” en el proceso de administración (Sánchez, 2013, p.6).

Entonces, Sánchez (2013) plantea que

La administración y la gestión son instrumentos conjuntos, pero no significan lo mismo. La gestión es el proceso que permite el desarrollo de las actividades productivas en una empresa, con el propósito de generar rentabilidad de los factores que interesan el desarrollo de la misma. Por su parte la administración es la adecuada y correcta disposición de recursos de una empresa para poder alcanzar la optimización del desarrollo correspondiente a la misma para lograr las utilidades o ganancias (p.7-8).

Cabe aclarar que hasta aquí se han planteado la gestión y la administración en términos generales, que encuentran algunas diferencias cuando se analizan a la luz del contexto educativo, dadas las particularidades de éste.

Para Antúnez (2004) la gestión educativa resulta ser aquel conjunto de acciones “orientadas hacia la consecución de ciertos objetivos que se desarrollan en las diversas áreas de actividad de la organización y en cuyo diseño y evaluación participan, en alguna medida, las personas encargadas de llevarlas a cabo” (p.112). Esta idea entonces lleva a considerar que el trabajo debe ser **colaborativo** entre todas las personas que se ven involucradas en los centros

educativos: docentes, padres y madres de familia, estudiantes, comunidad en general; liderados por una persona para alcanzar ciertos objetivos, pero colaborativo al fin. De esta manera, el involucramiento en la identificación de necesidades, estrategias de intervención y mecanismos de evaluación, permitirá que los objetivos se alcancen de manera más fluida.

Además, el desarrollo de este proceso implica la distribución y utilización de recursos (humanos, tiempo, dinero, espacios, materiales, entre otros) y las acciones que se han revisado como propias de la administración, incluyendo la evaluación de los procesos y los resultados (Antúñez, 2004, p. 113).

Se rescata de lo anterior, la necesidad de vincular a todas las instancias en los espacios de planificación, ejecución y evaluación de los objetivos, de manera que se construyan opciones realistas para el mejoramiento de los procesos educativos que partan de las necesidades y posibilidades de intervención que presentan todas las partes.

Por otra parte, desde la presente propuesta de investigación se plantea la importancia de comprender el **modelo de comportamiento organizacional**, de manera que se pueda tener claridad sobre aspectos claves para el funcionamiento de un espacio concreto de trabajo, en este caso, el campus Pérez Zeledón, de la Universidad Nacional.

Antes de entrar directamente al modelo, resulta fundamental comprender lo que se define como cultura organizacional, para lo cual se retoma el planteamiento de Schein (1988),

el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas (citado en Marcó, Loguzzo y Fedi, 2016, p. 98).

Dichos patrones surgen de la interacción social y pueden ser utilizados de manera instrumental por la dirección de la organización, de manera que resulta ser una estrategia de “coordinación y control, la cual influye sobre la conducta de los individuos y los grupos que forman parte de la organización, porque ellos adoptan esos valores, creencias y normas como propios y dejan que rijan sus acciones” (Marcó, Loguzzo y Fedi, 2016, p.99).

El modelo mencionado párrafos más arriba se define como “el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones. Este campo centra su análisis en cómo el trabajo de los empleados contribuye o disminuye la eficacia y productividad de la organización” (Dailey, 2012, p.1/2). Incluye aspectos de tres niveles relacionados entre sí: la persona, el grupo y la organización, que engloba aspectos como el estrés laboral, la satisfacción laboral y su influencia en las acciones de las personas, la motivación, las dinámicas grupales y las relaciones de poder; elementos que se consideran fundamentales de identificar en la presente investigación, a fin de poder encontrar estrategias de intervención que tengan consecuencias directas en el mejoramiento de la salud mental del personal docente y administrativo de la institución educativa en cuestión.

Sumado a lo anterior, el equipo de investigadoras defiende la idea de que la gestión educativa -ya explicada anteriormente- debe fortalecer el desarrollo humano de quienes conforman los diferentes equipos de trabajo, partiendo de la necesidad

de pensar en la mejorar (sic), respetar las individualidades, coordinar y liderar, generar confianza y tranquilidad frente a cada una de las responsabilidades que se generan en un trabajo en equipo, no se trata solo de direccionar y obtener resultados, se busca cumplir con los objetivos y aprender de cada una de las dificultades que se presentan en el camino (Jiménez, Puerta, Giraldo y Vallejo, 2016, p.204).

Estos mismos autores citados argumentan que la formación de líderes que busquen el cambio y la transformación de los contextos es urgente y debe hacerse a través de la educación humanizada para aportar a los espacios sociales en que se involucren (p.207).

Es a partir de lo anterior que se puede identificar la necesidad del fortalecimiento y promoción de liderazgos en la gestión educativa, de manera que desarrollen propuestas innovadoras que mejoren la calidad de los servicios que se prestan desde instancias educativas y que, al final, mejore las condiciones de vida de quienes se ven involucrados en estos procesos.

Por otro lado, a continuación, se desarrollarán algunas ideas relacionadas con los modelos de gestión educativa y la salud mental, que permite ir esbozando algunos elementos que se retomarán hacia el final del marco teórico.

Gestión educativa para la salud mental

Es importante considerar la influencia que tiene la gestión educativa en la promoción de la salud mental del personal de una institución. Primero que nada, se debe comprender que, al hablar de instituciones educativas, la gestión está potencialmente relacionada con la educación, sin embargo, no se debe de dejar de lado al equipo de trabajo de estas instituciones, que no necesariamente asumen funciones docentes.

Tal y como lo menciona Martínez (2010) “la gestión educativa como aspecto fundamental de la educación juega un rol importante en la conducción y realización de las actividades, que van a conducir al logro de las metas y objetivos previstos en el sistema educativo” (p.5). Uno de los principales objetivos de la gestión educativa tiene que ver con la formación de personas (Casassus, 2000, p.6).

Por lo tanto, la función que cumplen el personal docente y administrativo para el cumplimiento de estas metas, así como para la formación de individuos es fundamental, por lo que se vuelve indispensable tomar en cuenta el bienestar de los miembros de la institución para su propio desarrollo personal y, por consiguiente, para el desarrollo de la institución. Villamizar, Padilla y Mogollón (2015) afirman:

Uno de los aspectos más estudiados y que se convierte en determinante para la consolidación y el disfrute de una buena salud mental son las condiciones de trabajo, los ambientes laborales y los factores que alrededor de la ocupación se establecen como fundamentales para el desarrollo integral y el bienestar de las personas. La salud mental, como otros aspectos de la salud, puede verse afectada por una serie de factores socioeconómicos que tienen que abordarse mediante estrategias integrales de promoción, prevención, tratamiento y recuperación (p.147).

Es entonces donde la función de la gestión educativa se ve involucrada, ya que es necesario que se desarrollen y apoyen iniciativas que promuevan la salud mental de su equipo de trabajo dentro de la institución. La gestión educativa puede considerar diferentes métodos, técnicas o estrategias enfocándose en las necesidades reales de su personal entendiendo

Los procesos pedagógicos, administrativos y sociales en la formación integral donde el docente y su salud mental tienen un campo de reflexión propositivo hacia el

cumplimiento de la misión institucional de formar integralmente desde y para la calidad de vida inmersos en una universidad saludable (Villamizar et al., 2015, p.154).

Comprendiendo que el personal docente y administrativo es imprescindible para el cumplimiento de las metas y objetivos de la institución educativa, es una necesidad que se trabaje con acciones que promuevan su salud mental para lograr la formación integral y desarrollo humano del personal y que esto se vea reflejado en la comunidad estudiantil.

Modelos de gestión educativa para la salud mental

Para hablar sobre modelos de gestión educativa para la salud mental, primero es importante comprender el significado y la importancia de un modelo de gestión. De acuerdo con Álvarez (2017) un modelo de gestión permite definir cómo lograr el éxito en una organización, marcando el rumbo hacia el futuro (p.6). Es decir, estos modelos permiten redactar el plan de acción que las entidades llevarán a cabo.

Existen algunos modelos de gestión que han ido evolucionando con el paso de los años. Tomando como base la búsqueda y análisis de la información, se brindará a continuación una explicación breve de algunos de estos modelos de gestión con el fin de analizar y reflexionar acerca de cuál puede favorecer la promoción de la salud mental en las instituciones educativas. Cassasus (2000) plantea siete modelos de gestión:

- El normativo: es un modelo de gestión que se enfoca en lo cuantitativo. Desde lo educativo, se enfocó principalmente a la expansión y cobertura del sistema educativo.
- El prospectivo: continúa siendo cuantitativo. Se intentaron reformas profundas y masivas las que, notablemente, representaban futuros alternativos. Fueron ejercicios que trataron de captar distintos escenarios de futuro proyectando trayectorias, actores y estrategias alternativas.
- El estratégico: desde el ámbito educativo, se plantean diagnósticos basados en el análisis FODA que pone en el mapa la visión y misión de la institución educativa.
- El estratégico situacional: se quiebra el proceso integrador de la planificación y se multiplican los lugares y las entidades planificadoras. La gestión se presenta como la del proceso de resolución de situaciones críticas y problemas.

- Calidad total: surge el tema de la calidad y la preocupación por el resultado del proceso educativo. Es decir, un proceso en el cual se reconoce el derecho de las personas a exigir un servicio de calidad de acuerdo con sus necesidades. Surgen sistemas de medición y evaluación de la calidad de la educación.
- Reingeniería: está enfocado en un cambio cualitativo para poder mejorar lo ya existente. En primer lugar, se estima que las mejoras no bastan. Las personas tienen poder y mayor exigencia acerca del tipo y calidad de la educación que esperan. Por lo que el cambio promueve arreglo social, en sus estructuras cambio en los valores, en la manera de ver el mundo.
- El comunicacional: es un modelo de gestión que se enfoca en delegar funciones a diferentes partes de la organización donde se toman decisiones colectivamente y se prioriza el compromiso de la institución y el trabajo en equipo (pp. 7-12).

A partir de la bibliografía analizada, no se encontraron modelos de gestión educativos diseñados específicamente para la promoción de la salud mental. Sin embargo, tomando en cuenta la función que cumple la gestión educativa en la promoción de la salud en su equipo de trabajo, y considerando que la salud mental parte del bienestar integral del ser humano se ha considerado al modelo comunicacional, sumado al modelo de comportamiento organizacional explicado anteriormente (que aporta potencialmente a la salud mental del equipo de trabajo debido a que este involucra a los miembros de la organización en la toma de decisiones además de que uno de sus objetivos es el desarrollo del trabajo en equipo).

Un modelo de gestión educativa estará enfocado en las metas y su cumplimiento en la institución, así como la educación de calidad. Un modelo de gestión educativa para la promoción de la salud mental, aparte de considerar la educación, también deberá enfocarse en el desarrollo y crecimiento personal del equipo docente y administrativo esto con el fin de promover la satisfacción laboral, la motivación, un clima organizacional sano y finalmente la salud mental del funcionariado que se verá reflejado en el éxito de la institución.

Entonces, entendiendo la necesidad de fomentar el desarrollo humano de quienes conforman los equipos de trabajo, la gestión educativa debe incluir este aspecto como eje fundamental de intervención, pues es desde allí que se pueden mejorar las relaciones interpersonales, el clima laboral y la salud mental de quienes se ven involucrados; tal y como se verá en los apartados siguientes.

Liderazgo

Para desarrollar la presente categoría se parte inicialmente de la definición teórica del concepto y su papel en el desarrollo de las organizaciones; posteriormente se presentan los postulados principales del liderazgo educativo que se consideran adecuados en el marco de la presente investigación. Como tercer elemento, se destacan algunos aspectos relacionados con el liderazgo para la salud mental habilidades de liderazgo – habilidades del líder actual y habilidades del líder educativo. Posteriormente se presentan las teorías sobre liderazgo que se consideran pertinentes para la promoción de la salud mental. Finalmente las habilidades de liderazgo afines a la promoción de la salud mental.

El liderazgo es la capacidad de incentivar a las personas a desenvolverse y actuar de tal forma que se logre una meta u objetivo en específico. Este concepto ha existido desde el inicio de la humanidad, ya que siempre han sobresalido personas con capacidades de guiar y motivar a otras, es por ello por lo que el liderazgo ejerce una gran influencia en el actuar de las personas. Según Gómez (2002) “el liderazgo es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos” (p. 65). Asimismo, el liderazgo ha permitido la evolución y avance de la sociedad.

Por otra parte, es importante mencionar que con el pasar de los años el concepto de liderazgo ha cambiado para así poder adecuarse a las necesidades de la sociedad. El liderazgo en las organizaciones, por ejemplo, tiene un rol fundamental en el desarrollo y productividad de una empresa debido a que ejerce una influencia potencial en las personas trabajadoras y por ende en el cumplimiento de metas y objetivos establecidos.

Debido a esta evolución se han planteado diferentes teorías y estilos de liderazgo. Es imposible afirmar cuál es el mejor estilo de liderazgo para una organización ya que todos tienen sus aspectos positivos y es necesario que estos se ajusten a las necesidades y objetivos de la organización.

Sin embargo, si de organizaciones educativas se trata, es importante considerar el factor humano como un aspecto fundamental en el ejercicio del liderazgo. Esto aparte de sumar resultados positivos a la institución también beneficiará y tendrá un impacto auténtico en el bienestar mental, social, y laboral del personal de la institución.

Liderazgo educativo

Como se ha mencionado anteriormente, el liderazgo tiene como objetivo mejorar el desarrollo de una organización. Al hablar de instituciones educativas, es fundamental reconocer la necesidad de mejora y fortalecimiento en los procesos de aprendizaje. Es entonces donde se destaca el liderazgo educativo ya que una de sus funciones principales es mejorar el proceso de aprendizaje. Este tipo de liderazgo no solo tiene resultados positivos en el aprendizaje, sino que también impacta potencialmente el desempeño del personal docente (Bravo, 2019).

Según Bolívar (2010) “la capacidad para mejorar de un centro escolar depende, de manera relevante, de equipos directivos con liderazgo que contribuyan a dinamizar, apoyar y animar que aprenda a desarrollarse, contribuyendo a construir la capacidad interna de mejora” (p.10).

Por esta razón es importante reconocer el importante papel que juega el liderazgo educativo en las instituciones educativas. Así como lo afirma Bravo (2019)

un buen liderazgo educativo en las organizaciones educativas consolidaría el estilo personal de cada una de ellas, siendo el cambio que queremos ver, nutriendo las relaciones valiosas, tomando sabias decisiones, conservando el equilibrio emocional y personal, pero sobre todo disfrutar el liderazgo a la dirección con equidad y justicia. (párr. 34).

Este liderazgo promete influir en el proceso de aprendizaje, así como el desempeño del personal docente, ya que su objetivo principal es mejorar la educación y esto va a impactar potencialmente, no solo en el desarrollo de las personas estudiantes, sino que también en el equipo de trabajo dentro de la institución. Lo anterior se sostiene desde los análisis que han hecho personas expertas, que afirman que “[el liderazgo]incide en los resultados de los estudiantes a través de los efectos positivos que puede tener en el contexto escolar. De esta forma, al pensar en un modelo de liderazgo, es necesario considerar que existen variables mediadoras de sus efectos en el aprendizaje” (Jara, Sánchez y Cox, 2019, p.353).

Frente al contexto actual, en el que las desigualdades han sido puestas más que en evidencia, la salud mental de todas las personas se ha visto afectada y tanto estudiantes y sus familias, así como personal docente y administrativo de los centros de estudio han tenido que modificar las prácticas educativas habituales; cabe preguntarse hacia dónde apunta este tipo de liderazgo. Al respecto, Kochen (2020) defiende la idea de la “necesidad de que el director planifique con sus

equipos docentes de acuerdo con la realidad de su comunidad educativa, y con la sensibilidad necesaria para encontrar las estrategias que puedan mitigar los daños ocasionados por la pandemia, así como preparar y prevenir para lo que pueda ocurrir en un futuro” (p.13).

Ante ello, resulta necesario pensar que las estrategias a desarrollar no pueden centrarse únicamente en el desarrollo del currículo formal, sino que deben apuntar hacia el fortalecimiento de otras áreas de la vida de las personas involucradas, áreas que refuercen la integralidad de la formación y el aprendizaje; este desafío “pasa por los propios líderes, su capacidad de aprender y organizarse, su interés por formarse para este nuevo ciclo y sobre todo su flexibilidad y disposición a adaptarse a un contexto de cambio permanente y posibles nuevas crisis” (Buffone, 2021, citado en Bolívar, Muñoz, Weinstein y Domingo, 2022, p.35).

La innovación, ligada a la creatividad y la flexibilidad deben convertirse entonces, en competencias a potenciar con quienes tengan interés de ocupar puestos de dirección y gestión -y de quienes ya estén en dichas posiciones-, de manera que se abra el mundo de posibilidades de respuesta ante realidades más complejas, que permitan atender las diversas necesidades educativas, sociales e históricas.

Habilidades de liderazgo

Para hablar de habilidades de liderazgo, es importante comprender su significado. Uribe, Berkowitz, Torche, Galdames y Zoro (2017) las definen como “capacidades conductuales y técnicas que permiten implementar procesos y acciones a fin de lograr los objetivos declarados” (p.25).

Con base a la evolución y consecuentemente con las necesidades que surgen en la sociedad, se habla sobre las habilidades y competencias que una persona debe de tener para poder desempeñar un puesto de liderazgo eficazmente. De acuerdo con Acosta (2018), se destacan cuatro habilidades que toda persona líder debe poseer:

- Auto aprender: la capacidad de aprender constantemente es una herramienta requerida, la persona líder debe estar en continua actualización de sus conocimientos con el fin de tener una visión amplia de la realidad.

- Innovar: una persona líder debe tener la capacidad de reinventar, renovar, cambiar y mejorar constantemente su labor.
- Inteligencia emocional: las personas líderes deben tener la capacidad de conocerse a sí mismos y a su equipo de trabajo, esto facilita el abordaje de las diversas situaciones en la institución de manera segura.
- Crear: es fundamental que la persona líder tenga la capacidad de crear para desarrollar nuevos cambios, fortaleciendo la creatividad e innovación constante como cultura organizacional (párr. 21-24).

Con base al postulado anterior sobre el liderazgo educativo, Uribe et al. (2017), seleccionan una serie de habilidades considerando los desafíos actuales en la educación:

Desarrollar un pensamiento sistémico: para entender esta habilidad, es importante mencionar que este tipo de pensamiento permite comprender una situación relacionando todos los antecedentes y partes involucradas. Para desarrollarlo, es transcendental que se desarrolle una visión compartida entre el equipo de trabajo que propicie un compromiso colectivo. Por último, es fundamental interpretar y analizar críticamente la información para hacer correcciones y gestionar cambios de manera oportuna.

Trabajar colaborativamente: es fundamental que la persona líder sea capaz de influir, movilizar y conectar a todas las personas con el fin de alcanzar las metas y objetivos de la institución. Además, es primordial promover el trabajo en equipo porque crea y mantiene relaciones interpersonales que generan la confianza necesaria para lograr los objetivos y metas compartidas. Se deben de suspender los puestos individuales para propiciar el pensamiento en conjunto, esto contribuye al aprendizaje en equipo lo que positivamente acelera los procesos de cambio y permite que sus integrantes crezcan con mayor rapidez.

Relacionarse con la comunidad: permite relacionarse con el entorno, articular redes y establecer alianzas comunicando oportuna y efectivamente lo que sea necesario para facilitar la gestión institucional y afrontar situaciones críticas. Es importante también que se desarrolle la habilidad de comunicación, permitiendo la transmisión de mensajes de manera eficaz, fomentando la comprensión y respetando las opiniones de las personas involucradas.

Negociar y responder a las contingencias: es fundamental que la persona líder sea capaz de asumir los conflictos contando con el apoyo y participación del equipo de trabajo. Asimismo,

es significativo identificar las situaciones complejas y crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas (pp. 28-29).

La información anterior destaca las habilidades que la persona líder de hoy debe tener, de igual manera, se mencionan aquellas orientadas hacia contextos educativos.

Liderazgo para la salud mental

El liderazgo juega un rol primordial en el desarrollo de la salud mental de los seres humanos y por tanto, resulta necesario que desde las organizaciones se fomente el bienestar y la salud de sus colaboradores y el impacto que tiene el ejercicio del liderazgo en esta área en particular.

El estilo de liderazgo que mejor se adapte a la organización tendrá un efecto en el personal de trabajo. Las personas que ejercen roles de liderazgo en una organización pueden influenciar e impactar de forma positiva o negativa la vida y decisiones de sus colaboradores (Calderón, Beltrán, y Pando, 2020). Estudios afirman que las empresas no pueden descuidar a su equipo de trabajo si tienen como objetivo ser competitivas, porque para alcanzar sus metas y objetivos es importante fomentar el bienestar positivo del personal para promover el compromiso y la eficacia en la empresa (Gómez y Calderón, 2017).

Ante ello, el equipo de profesionales a cargo de esta investigación considera significativo retomar los planteamientos de dos teorías específicas sobre liderazgo: transformacional y pedagógico, pues los elementos que ellas plantean son acordes con los objetivos del presente documento.

El liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional fue planteado por McGregor Burns, en 1978 y tiene como principal propósito generar cambios dentro de la organización, enfocándose en mejorar y fortalecer las relaciones de las personas de un grupo. Asimismo, la persona líder es carismática, proactiva y tiene una gran capacidad de escucha (EAE Business School, 2015, p.4).

De acuerdo con EAE Business School (2015) uno de los rasgos más representativos del liderazgo transformacional es que se enfoca en realizar cambios, y para que estos cambios se

puedan llevar a cabo es preciso tomar en consideración las siguientes características de líderes transformacionales:

- Vínculos directos y confiables: es fundamental que se establezcan vínculos con las personas dentro de la organización para que se lleven a cabo cambios personales y consecuentemente en la organización.
- Motivación permanente: la motivación juega un papel fundamental en el desempeño de las personas dentro de la organización. Por lo tanto, es importante generar estrategias tales como: recompensas, incentivos, reconocimientos de logros que incentiven la motivación constante.
- Estimulación intelectual: es necesario que se promueva la participación, retroalimentación, interacción, diálogo dentro de la organización para que las personas se sientan parte del cambio.
- Crecimiento a largo plazo: es preciso que se realicen cambios que perduren con el fin de integrarse a la cultura y filosofía de la organización (pp. 5-6).

Liderazgo Pedagógico

Por otra parte, está el liderazgo pedagógico el cual tiene como objetivo principal la revisión académica, además de que tiene un impacto potencial y eficaz en el desarrollo del personal docente y la población estudiantil dentro del centro educativo (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2008).

Según Acevedo (2020) “el liderazgo pedagógico, es una influencia generadora de consenso y movilizadora de las actividades y esfuerzos de todos los agentes hacia la meta constituida por la mejora educativa en términos de una mejora del aprendizaje” (p.36).

De acuerdo con un estudio realizado por el Ministerio de Educación de Chile (2008), las siguientes son características de las acciones realizadas por líderes pedagógicos:

- Ajustan estilo a las necesidades (contexto), se adecúan diversos estilos.
- Son buenos para gestionar y liderar cambios en la institución en su disciplina.
- Son buenos administradores y ejecutores de tareas más concretas y prácticas.
- Autocríticos (les resulta más fácil diagnosticar y resolver).
- Más rigurosos y controladores (supervisan, evalúan, hacen seguimiento al trabajo docente).

- Más progresistas, innovadores, dispuestos al cambio, aceptan desafíos, preocupados por la actualización, renovación, etc.
- Mayor proyección o visión de futuro (visión de contexto, planificación, organización).
- Más técnicos. Menor experticia, dominio técnico.
- Más optimistas.
- Trabajan en equipo, comparten y delegan tareas, trabajo colaborativo (pp. 18-20).

Ambos estilos de liderazgo se pueden vincular y usar de forma conjunta para lograr alcanzar los objetivos de las organizaciones educativas. Por una parte, el liderazgo transformacional incentiva a que se realicen cambios necesarios para el bien de la institución y también del personal, además permite que el equipo de trabajo se sienta involucrado en la toma de decisiones. Por otra parte, el liderazgo pedagógico tiene como objetivo principal mejorar la educación y esto va a impactar potencialmente, no solo en el desarrollo de las personas estudiantes, sino que también al equipo de trabajo dentro de la institución.

Como resultado de lo anterior, se plantean en el siguiente subapartado cuáles son las habilidades necesarias para el desarrollo de liderazgos en salud mental.

Habilidades de liderazgo para la promoción de la salud mental.

Las personas líderes desempeñan una función vital en la promoción de la salud mental de su equipo de trabajo. Es importante enfatizar que las habilidades antes mencionadas contribuyen a la promoción de la salud mental del equipo de trabajo ya que propician la integración, participación, comunicación y aprendizaje colectivo entre todas las partes de la institución, además de que promueve la satisfacción laboral, lo cual es fundamental para el desarrollo de la salud mental en las personas dentro de la institución.

Tal y como lo asegura Dailey (2012) “los beneficios de la satisfacción laboral trascienden la salud mental y física. Los empleados satisfechos suelen tener menos problemas de salud (dolencias cardiovasculares, jaquecas, trastornos del sueño) y menos ansiedad, frustración, culpa, tensión y estrés que los trabajadores insatisfechos” (p.47).

Es por ello que las habilidades antes mencionadas forman parte de las habilidades que una persona líder debe poseer para promover su propia salud mental y la de su equipo de trabajo, contribuyendo también al desarrollo humano y satisfacción tanto laboral como personal.

Por otra parte, el equipo investigador propone la iniciativa de las Habilidades para la Vida (HpV) como un componente primordial para la promoción de la salud mental desde el liderazgo ya que viene a incentivar a las personas con puestos de liderazgo a motivar e influenciar positivamente a su equipo de trabajo.

Las HpV son definidas por la OMS (1993) como “la habilidad de una persona para enfrentarse exitosamente a las exigencias y desafíos de la vida diaria”. Las habilidades para la vida les permiten a las personas poder vivir felizmente, interviene en la salud y además fomenta la solidaridad y equidad en la sociedad (Fundación EDEX).

De acuerdo con la OMS las HpV son:

- Empatía: es la capacidad de poder comprender a los demás.
- Manejo de emociones y sentimientos: permite que las personas comprendan mejor sus sentimientos y poder ser capaces de manejar las emociones.
- Manejo de tensiones y estrés: permite identificar las causas de estrés para poder evitarlas de manera saludable.
- Comunicación asertiva: capacidad de expresar las necesidades sin ofender o juzgar a los demás.
- Relaciones interpersonales: capacidad de establecer y mantener relaciones sanas con los demás.
- Manejo de problemas y conflictos: capacidad para reconocer los problemas y asimismo tener la habilidad de manejarlos de forma creativa.
- Autoconocimiento: permite identificar cuáles son las mayores necesidades y aspiraciones y que se tiene para alcanzarlas.
- Tomas de decisiones: posibilidad de evaluar las diversas posibilidades pensando en valores, necesidades, influencias posibles y consecuencias.
- Pensamiento creativo: capacidad para ver la realidad desde otra perspectiva que permite inventar o crear con originalidad.
- Pensamiento crítico: permite analizar las diversas situaciones y con base a ello sacar conclusiones.

Las HpV desempeñan un rol fundamental en la promoción de la salud mental. Diversas organizaciones a nivel mundial han propuesto esta iniciativa como una estrategia para la promoción de estilos de vida saludables (Gutiérrez, s.f.). El liderazgo es sin duda un factor

fundamental para alcanzar las metas y objetivos de una institución, por lo tanto, al ejercer un puesto de liderazgo es importante contemplar estas habilidades ya que es necesario fomentar la salud mental de todas las personas involucradas en la organización.

Además, tratándose de organizaciones educativas, donde el factor humano es la clave del éxito y aprendizaje. La promoción de la salud mental desde el liderazgo contribuiría no solo a lograr las metas y objetivos de la institución, sino que también promovería la salud mental dentro de la comunidad estudiantil por medio del personal académico y administrativo.

Salud Mental

Para poder hablar sobre salud mental como fuente fundamental de bienestar de cualquier población con la que se trabaje, en primer lugar es necesario discutir los postulados sobre salud como categoría macro de la que se derivan las ideas sobre salud mental; por lo que el siguiente apartado iniciará con una breve descripción de dichas ideas, posteriormente se ahondará en los principios sobre salud mental y un pequeño recorrido histórico de las teorías que han sustentado las intervenciones, para finalmente hablar sobre las políticas públicas e institucionales que justifican el trabajo que se hace y cerrar con la exposición sobre la importancia de abordar el tema en contextos laborales.

En 1946, se crea la OMS -como referente a nivel internacional en la gestión y tratamiento de la salud, desde todas las aristas que se ven involucradas-, en cuyo preámbulo de constitución establece que la salud debe entenderse como “un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades” (OMS, 1946, p.1). Es a partir de 1948, con la promulgación y ratificación de la Declaración Universal de los Derechos Humanos -ratificada por Costa Rica el mismo año-, que la salud y el bienestar se convierten en derecho humano, por lo que los Estados deben garantizar su satisfacción, sin discriminación alguna por cualquier razón -art. 22 y 25- (ONU, 1948).

Esta definición pone el énfasis en la calidad de vida de las personas y en la obligatoriedad que tienen los Estados parte, de garantizar servicios y estrategias para tal fin, por lo tanto, se convierte en un elemento jurídico válido para exigir su cumplimiento.

Siguiendo con el ejercicio de desglose del concepto anterior, es necesario comprender que para poder hablar de bienestar se debe superar la idea de la salud como la ausencia de enfermedad

necesariamente, por lo que deben realizarse acciones desde la promoción para disminuir el riesgo de tener que ser atendidos en centros médicos.

Al respecto, la Organización Panamericana de Salud (OPS) sostiene que la promoción de la salud debe entenderse como un “proceso que permite a las personas incrementar el control sobre su salud (...), se pone en práctica usando enfoques participativos; los individuos, las organizaciones, las comunidades y las instituciones colaboran para crear condiciones que garanticen la salud y el bienestar para todos” (s.p, página web). En 1986, la OMS ratifica la llamada Carta de Ottawa, que añade “para alcanzar un estado adecuado de bienestar físico, mental y social un individuo o grupo debe ser capaz de identificar y realizar sus aspiraciones, de satisfacer sus necesidades y de cambiar o adaptarse al medio ambiente” (p.2).

En Costa Rica, el Ministerio de Salud (MS) en 2017 planteó su propia definición para la temática, definición que se expone a continuación

La Promoción de la Salud constituye un proceso integral, transformador y dinámico, de análisis, potencialización y de trabajo articulado con actores sociales para el abordaje de los factores protectores, determinantes y condicionantes, que generan y fortalecen desde una visión positiva, la salud en la población.

[...] Implica el desarrollo sistemático de procesos que permitan (...) tener los conocimientos, la capacidad, la información, habilidades y el poder suficiente que garantice a la colectividad, condiciones para una vida sana y el acceso equitativo a bienes y servicios. Favorece asimismo las relaciones intergeneracionales, convivencia pacífica, el desarrollo de las competencias y capacidades intelectuales, emocionales sociales y productivas e incluye el ejercicio de derechos y deberes en torno a la salud (p.18-19).

Se rescata entonces que, para hablar de promoción resultan necesarias algunas competencias y capacidades en diversos ámbitos, que serán retomados posteriormente durante la investigación y que debe formarse a la ciudadanía para el ejercicio de sus derechos y deberes en torno a la salud. Surge aquí un elemento clave a retomar en el desarrollo de la presente investigación: la necesidad y legitimidad de la formación en estos espacios.

Por otro lado, y volviendo a la lógica de desglose del concepto macro que se ha venido abordando, se postula que para hablar de salud es necesario entenderla como el bienestar total

y no solo desde algún área específica. Históricamente se ha privilegiado la atención de la salud física, reduciendo a este componente el bienestar de las personas, por lo que se ha -de alguna manera- deslegitimado la necesidad de seguimientos constantes y programados de la salud mental como eje fundamental del desarrollo humano.

Es así como nuevamente la OMS define que la salud mental es un estado de bienestar en el que la persona, a raíz de la realización de sus capacidades, puede hacer frente al

Estrés normal de la vida, de trabajar de forma productiva y de contribuir a su comunidad (...), es el fundamento del bienestar individual y del funcionamiento eficaz de la comunidad (...). Son fundamentales para nuestra capacidad colectiva e individual de pensar, manifestar sentimientos, interactuar con los demás, ganar el sustento y disfrutar de la vida. Sobre esta base se puede considerar que la promoción, la protección y el restablecimiento de la salud mental son preocupaciones vitales de las personas, las comunidades y las sociedades de todo el mundo (OMS, 2018, párr. 3-4).

Este concepto de salud mental ha pasado por múltiples concepciones a lo largo de los años. A continuación, se hace un repaso muy breve sobre las diferentes formas de visualizarla, tomando como base lo planteado por Jurado y Matamoros (2017);

- La mera aparición de una enfermedad a raíz de un trastorno orgánico (modelo biologista),
- Conductas observables y medibles que determinan la aparición de la enfermedad (modelo conductista),
- El origen está en los conflictos psicológicos internos que originan el trastorno mental. Surge desde Freud (modelo psicodinámico),
- La enfermedad aparece como resultado de la deficiencia en la satisfacción de necesidades secundarias de las personas, necesidades que tienen un origen social (modelo humanista),
- Enfermedad como resultado de un proceso de aprendizaje y de estrategias adaptativas del comportamiento. Pueden desaprenderse -dado que se aprendieron- (modelo cognitivo).
- Enfermedad como designio divino o producto de prácticas de hechicería o brujería (modelo sobrenatural).

- El comportamiento “anormal” visto como una expresión de los conflictos mentales inconscientes de las personas, conflictos originados en la infancia (modelo psicoanalítico),
- Los trastornos psicológicos como resultado de circunstancias complejas que producen una diátesis (predisposición biológica al padecimiento); sumado a la interrelación de factores biológicos, psicológicos y sociales de riesgo -de la teoría de sistemas- que se combinan para producirlos. Entonces las dificultades mentales son el resultado de la combinación de múltiples factores, no solo cuestiones fisiológicas (modelo diátesis-estrés / sistemas) (p.20-25).

Es posible observar que se sigue haciendo énfasis en la enfermedad principalmente, dejando de lado la posibilidad de incluir mayor cantidad de factores que pueden prevenir llegar a la manifestación de las dificultades. Incluso, desde dichas concepciones se deja por fuera lo planteado por la OMS, expuesto párrafos más arriba.

Ante ello, resulta necesario transformar la idea colectiva de que la salud mental atañe solo a personas con algunas situaciones problemáticas específicas, pues es desde la promoción donde podrán atenderse algunas manifestaciones sin que llegue a ser limitante para la persona. De esta manera, la formulación y ejecución de políticas públicas puede incidir significativa en la calidad de la salud de las poblaciones que habitan los territorios.

En Costa Rica se cuenta con la Política Nacional de Salud Mental (2012-2021), que sirve como marco referencial y legal para las acciones que se implementen en favor de la temática. Al revisar dicha política, es posible observar cómo se coloca en el nivel político que corresponde a la temática, de manera que se puedan

dirigir y conducir las acciones de la producción social de la Salud Mental de la población de una forma eficiente, oportuna, eficaz y acorde a la demandas y necesidades de salud y bienestar de los diferentes grupos sociales de acuerdo a sus condiciones de vida (...), que no dependen únicamente del sector salud, sino de todos los sectores que intervengan en los determinantes de la salud, tanto sociales, culturales, económicos, ambientales, educativos, de seguridad, municipales y organizaciones no gubernamentales (p. 16).

Todo lo anterior, desde el enfoque de derechos humanos, que permite visualizar a la persona como sujeto activo en la construcción de su bienestar, sin quitar la responsabilidad que

corresponde al Estado como entidad encargada de garantizar el cumplimiento de condiciones para el ejercicio de ciudadanía a todas las personas, “dicha ciudadanía es política y es social y para serlo plenamente debe ser visible y exigible. Por lo que deben crearse mecanismos de vigilancia, y seguimiento de los derechos que puedan ser aplicados por la sociedad civil” (Solís, 2003, p. 4).

Sumado a ello, la política utiliza los enfoques de género -vivencias diferenciadas de la salud mental por condicionantes sociales impuestos según sea hombre o mujer-, diversidad, integración, inclusión social, participación y desarrollo humano sostenible. Cada uno de estos enfoques permite integrar nuevos aspectos a la planificación y ejecución de estrategias, que respondan a las diversas necesidades y manifestaciones de las diferentes poblaciones con las que se trabaja.

Esta política establece, a nivel conceptual, los determinantes sociales que tiene la salud mental y propone líneas de acción, que se convierten en el marco jurídico de las acciones que se desarrollen a nivel institucional y comunal para el fortalecimiento de esta temática, a fin de favorecer mejores condiciones de vida para las personas que habitan en el país. Además, hace un recuento de las principales leyes nacionales y convenios internacionales que fundamentan la política, así como la identificación de la salud mental como “producto de construcción social, históricamente determinado, vinculado a las condiciones vida de los diferentes grupos sociales” (Ministerio de Salud, 2012, p. 34).

A su vez, establece lineamientos generales para cada sub-tema que se incluye en el documento, del cual se retoma el correspondiente a *educación*, al cual le asigna la función de “incluir en sus currículas componentes de salud mental y desarrollar acciones orientadas al fomento de la salud mental” (p. 54).

A nivel organizacional e institucional, diversas instancias han postulado sus propias políticas institucionales para favorecer la promoción de la salud, entendiendo que es un ambiente donde un buen número de la población invierte el mayor porcentaje de tiempo al día. Tal es el caso de la UNA, quien ha defendido la Política Institucional para la Promoción de la Salud, instrumento que permite definir las tareas y obligaciones de cada instancia a nivel organizacional para atención de la temática, incluyendo el concepto de desarrollo humano para quienes integran la comunidad universitaria.

Es así como existe fundamentación jurídica vinculante en la institución en la que se centra la presente investigación, que permite el desarrollo de acciones concretas y sostenibles, que busquen la promoción de la salud mental en personal docente y administrativo -sujetos de intervención en la propuesta realizada acá-.

Como última idea del presente sub-apartado, adquiere relevancia la discusión sobre la promoción de la salud en espacios laborales, pues es desde allí donde surge la presente propuesta. Ante ello, la OMS (2010) define que un entorno de trabajo saludable es aquel donde todos

trabajan unidos para alcanzar una visión conjunta de salud y bienestar para los trabajadores y la comunidad. Esto proporciona a todos los miembros de la fuerza de trabajo, condiciones físicas, psicológicas, sociales y organizacionales que protegen y promueven la salud y la seguridad. Esto permite a los jefe y trabajadores tener cada vez mayor control sobre su propia salud, mejorarla y ser más energéticos, positivos y felices (p.14).

De lo anterior se deriva la necesidad de propiciar ambientes adecuados para el desarrollo de las personas miembro de los distintos equipos de trabajo, entendiendo que existen factores en los entornos laborales que pueden aumentar el riesgo de ocurrencia de dificultades mentales y la contribución al “distrés mental (desmoralización, humor depresivo, ansiedad, burnout, etc.). El distrés mental puede no llegar a niveles diagnosticables como desorden mental y aún así ser una fuente de sufrimiento considerable para el empleado” (Samra et al, 2009, citadas en OMS, 2010, p.29).

Es entonces aquí, donde encuentra el espacio apropiado la propuesta de investigación, tomando como base la idea de que a mejor nivel de salud mental de las personas colaboradoras, menores dificultades de clima laboral, menor cantidad de incapacidades o movilidad laboral y mejor productividad tendrá la organización que se intervenga (OMS, 2010, p.39).

Interrelación de conceptos

A manera de cierre del presente capítulo, resulta necesario hacer la reflexión sobre la interrelación entre las categorías desarrolladas en las páginas anteriores. Si se está hablando de contextos educativos en los que se debe promover una gestión educativa innovadora, que

responda a las diversas necesidades del contexto y la realidad misma, no se puede dejar de lado el tema de la salud mental, pues conforme pasan los días hay mayor cantidad de información bibliográfica y científica sobre las problemáticas que enfrentan día a día las personas, tanto quienes conforman los equipos de trabajo, así como quienes resultan usuarios de los servicios que se prestan; problemáticas sociales, económicas, emocionales, políticas -entre muchas otras- que empiezan a tener efectos en las manifestaciones concretas de dificultades en salud mental: ansiedad, depresión, conductas de riesgo o suicidas, relaciones interpersonales conflictivas y muchas otras más que no se incluyen en la lista anterior.

Además, si en el espacio de trabajo es donde la persona invierte mayor cantidad de horas al día, este espacio debería convertirse en algo con sentido para quienes conforman los equipos de trabajo, pues siguiendo lo planteado por De Mézerville (2004), “la necesidad de la salud mental y el desarrollo personal armonioso hacia una plena madurez humana, está en la raíz de todo cambio positivo que pueda contribuir al mejoramiento en la historia de la humanidad” (p.16).

Y es en estos contextos donde debe incentivarse el desarrollo y fortalecimiento de personas líderes, que puedan coadyuvar en los procesos de mejoramiento de las condiciones de vida como colectivo que trabaja en cierto espacio y a nivel personal de cada miembro de los equipos. De manera que, a nivel organizacional se evidencien mejoras en clima organizacional y resultados productivos, así como en el desarrollo humano de quienes allí se involucran.

Capítulo III

Marco metodológico

Paradigma Socio crítico.

El paradigma socio crítico permite el análisis y la reflexión acerca de un problema de investigación. Este fue impulsado principalmente por la llamada Escuela de Frankfurt, cuyos principales exponentes fueron: Horkheimer, Marcuse, Appel y Habermas, Giroux, Car y Kemmis, Freire, etc. (Ricoy, 2006).

De acuerdo con Díaz y Pinto (2017) el paradigma socio-crítico es caracterizado por:

a) la adopción de una visión global y dialéctica de la realidad educativa; b) la aceptación compartida de una visión democrática del conocimiento así como de los procesos implicados en su elaboración y c) la asunción de una visión particular de la teoría del conocimiento y de sus relaciones con la realidad y con la práctica. Toda comunidad se puede considerar como escenario importante para el trabajo social asumiendo que es en ella donde se dinamizan los procesos de participación (p.47).

Este paradigma permite que se genere una indagación completa donde hay una relación entre el análisis documental, la acción y reflexión del grupo a cargo de la investigación.

Por otra parte, es necesario hacer hincapié en el rol del grupo investigador ya que este tiene un gran valor en el proceso de investigación. Loza, Mamani, Mariaca y Yanqui (2020) afirman que las personas a cargo de la investigación deben de estar comprometidas con su objeto de estudio, esto con el propósito de auto reflexionar y ofrecer a las personas involucradas en la investigación espacios para reflexionar sobre el problema investigado.

Es así como el paradigma sociocrítico permite identificar un problema de investigación generando auto reflexión y análisis con el fin de causar una transformación social mediante la investigación-acción.

Enfoque Cualitativo.

Este trabajo de investigación presenta un enfoque cualitativo ya que pretende analizar la gestión educativa para la promoción de la salud desde el liderazgo en personal docente y administrativo de la Universidad Nacional, Sede Regional Brunca, Campus Pérez Zeledón.

Pérez y Moreno (2019) definen el enfoque cualitativo como “un proceso indagatorio de comprensión basado en las distintas tradiciones metodológicas de indagación que exploran un problema social o humano” (p.91). Además, es preciso recalcar que gracias a las perspectivas de las personas participantes el conocimiento es generado durante el proceso de investigación (Pérez y Moreno, 2019, p.90)

Mieles, Tonon, y Alvarado (2012) afirman que:

el conocimiento es una creación compartida a partir de la interacción entre el investigador y el investigado, en la cual los valores median e influyen la generación del conocimiento, lo que hace necesario insertarse en la realidad objeto de análisis para poder comprenderla tanto en su lógica interna como en su especificidad (p.206).

Mediante este enfoque las personas investigadoras pueden analizar y comprender las diferentes perspectivas de las personas participantes sobre el problema de investigación.

Por otra parte, uno de los roles que asumen las personas investigadoras es el de moderar el proceso de investigación, demostrando su interés por las aportaciones al interactuar con las personas participantes (Pérez y Moreno, 2019). Además, el enfoque cualitativo le permite al grupo investigador consultar y estudiar las experiencias, comportamientos y perspectivas de las personas participantes con el propósito de comprender y analizar el tema de investigación.

Método investigación-acción.

La investigación acción fue definida por Kurt Lewin, quien “defendió la investigación básica resaltando la aplicación práctica, bajo el principio de que es imposible conocer el conocimiento humano fuera de su entorno y su ambiente” (Vidal y Rivera, 2007, p.1).

Vidal y Rivera (2007) afirman que “la *investigación-acción* es una forma de investigación que permite vincular el estudio de los problemas en un contexto determinado con programas de

acción social, de manera que se logren de forma simultánea conocimientos y cambios sociales” (p.1).

Según Lewin (citado por Vidal y Rivera, 2007),

Este método trabaja sobre 3 etapas del cambio social: descongelamiento, movimiento, recongelamiento. El proceso consiste en:

1. Insatisfacción con el actual estado de cosas.
2. Identificación de un área problemática.
3. Identificación de un problema específico a ser resuelto mediante la acción.
4. Formulación de varias hipótesis.
5. Selección de una hipótesis.
6. Ejecución de la acción para comprobar la hipótesis.
7. Evaluación de los efectos de la acción.
8. Generalizaciones (p.1).

Según González-Lloret (2013) la investigación-acción cualitativa “comparte sus métodos de investigación con otras tradiciones y disciplinas [...]. Lo que distingue a la investigación-acción cualitativa es su claro objetivo de cambiar y mejorar la práctica o la situación que se está estudiando y no solo su descripción o interpretación” (p.3)

La investigación-acción le permite al equipo investigador identificar un problema de estudio, y con base en ello recolectar información para el análisis de este problema mediante la indagación documental, la aplicación de instrumentos, la autorreflexión y reflexión de la información recolectada. Al final del proceso de investigación, la investigación-acción permite llegar a una conclusión y con base en ella hacer una propuesta de acción que fomente una transformación social.

Fases de investigación.

Tomando como base lo planteado por Barrantes (2002), las etapas de investigación son: “definición del problema, elaboración de un plan de trabajo, desarrollo del plan de trabajo y elaboración de un informe escrito sobre resultados y conclusiones obtenidas” (p. 78).

Cabe aclarar que estas etapas, aunque son progresivas, no son excluyentes entre sí, pues en la etapa de desarrollo del trabajo de campo pueden identificarse algunos emergentes que lleven a la actualización de la información recabada en etapas previas. Sin embargo, en algún punto, por tiempo y extensión, habrá que dar por terminado el trabajo de campo y el posterior informe de investigación, aunque se pueden recomendar nuevas líneas e ideas para explorar.

En la etapa de definición, se identificó y formuló el problema, de manera que, formalmente se definieron también los objetivos, elementos que se convierten en la “columna vertebral” de la investigación. La etapa del plan de trabajo –elaboración y desarrollo- responde a la planificación de los momentos de la investigación, incluye los marcos teórico y metodológico, el trabajo de campo y el análisis de resultados –como elementos centrales-; este plan de trabajo es flexible y puede adaptarse en función de los cambios que la realidad misma pueda tener. Por último, la etapa del informe responde a la sistematización de la información, que permita la publicación en las instancias correspondientes, respondiendo a normas preestablecidas sobre formato y condiciones para la aceptación y validación de la información (Barrantes, 2002).

En la tabla 1 se resumen las principales actividades en cada fase del proceso.

Tabla 1. Fases de investigación.

FASE	PRINCIPALES ACTIVIDADES
Definición del problema	Sondeo previo. Análisis de antecedentes. Planteamiento del problema de investigación. Definición de los objetivos. Defensa del anteproyecto de investigación. Construcción del marco teórico de las categorías: gestión, liderazgo y salud mental. Definición de subcategorías.
Elaboración del plan de trabajo	Construcción de instrumentos de recolección de información a partir de las categorías y subcategorías. Identificación de informantes clave. Construcción de matrices de sistematización de información.
Desarrollo del plan de trabajo	Aplicación de instrumentos. Sistematización de la información. Identificación e interpretación de resultados. Triangulación de la información Elaboración propuesta de intervención.

Elaboración del informe escrito	Construcción del informe. Comprobación de parámetros requeridos para la publicación. Divulgación de resultados.
---------------------------------	---

Nota: elaboración propia.

Trabajo de campo

Para la etapa de recolección de información o trabajo de campo, se planificaron las actividades de la siguiente manera.

1. Revisión documental de las actas de las sesiones del 2021 del Consejo de Sede, como ente tomador de decisiones a nivel de campus. Además, se revisaron las circulares emitidas por el campus Pérez Zeledón.
2. Entrevistas a las personas seleccionadas previamente. Estas personas fueron identificadas como informantes clave a raíz de características relacionadas con puestos de trabajo, así como experiencia en estrategias de fortalecimiento de la salud.
3. Cuestionario autoadministrado. Para este, se envió el enlace con el cuestionario con formato GOOGLE-FORM a las diferentes listas de difusión de correo electrónico de personal docente y administrativo del campus; además se imprimieron algunas copias en físicos para poder aplicarlos a las personas con puestos administrativos que no usan tecnología de manera frecuente.

Estas actividades se llevaron a cabo durante los meses de septiembre y octubre de 2021, permitiendo recolectar información valiosa para avanzar en el proceso investigativo. La amplitud de la información recabada permite una mejor interpretación de la información, a fin de incluir la mayor cantidad de voces con respecto al tema.

Fuentes de información

Según Torres, Paz y Salazar (s.f) las fuentes de información son todas aquellas de las cuales,

procede la información, que satisfacen las necesidades de conocimiento de una situación o problema presentado, que posteriormente será utilizado para lograr los objetivos deseados [...], las fuentes primarias son aquellas en las que los datos provienen

directamente de la población o la muestra de la población, mientras que las fuentes secundarias son aquellas que parten de datos preelaborados, como pueden ser datos obtenidos de anuarios estadísticos, de Internet de medios de comunicación (p.3)

En la presente investigación, las fuentes primarias son todas las personas que participaron a través de los diferentes instrumentos de recolección de información. Las fuentes secundarias surgieron a partir de la búsqueda en las diferentes bases de datos a las cuales se tiene acceso, permitiendo la revisión de bibliografía pertinente a la temática; entre ellas: las actas de consejos de Sede, las circulares enviadas y directrices emitidas para atención del fenómeno.

Muestra

La UNA, en su campus en Pérez Zeledón, cuenta con aproximadamente 130 personas dentro de su personal docente y administrativo, la mayoría se desempeña en puestos académicos. Dada la situación con la presencialidad remota, consecuencia de la pandemia por el COVID-19, el personal docente se encuentra en modalidad mixta -teletrabajo y presencialidad- y el personal administrativo se encuentra laborando en las instalaciones físicas del campus.

Entendiendo que en la investigación cualitativa la muestra puede ser desde una hasta muchas personas participantes, pues interesa conocer las diferentes percepciones de un fenómeno en particular y dicha muestra hasta puede ser construida intencionalmente (Conejero, 2020); en este caso particular, las personas participantes fueron seleccionadas en dos vías:

- Muestra a conveniencia: la aplicación de las entrevistas a profundidad surgió a raíz de la revisión de los perfiles de trabajo de personal docente y administrativo, cuyo puesto de trabajo, historial académico y experiencia previa en la temática resultan convenientes para la investigación.
- Muestra voluntaria: el cuestionario -que tuvo mayor cantidad de participantes- se envió a la totalidad del personal docente y administrativo activo en II ciclo 2021, a través del correo electrónico institucional. Además, se imprimieron algunas copias en físico para permitir que personal administrativo con bajo acceso a dispositivos electrónicos pudiese responder también. La participación en este momento de la investigación era totalmente voluntaria, por lo que no se obtienen las respuestas de la totalidad del personal.

Para la presentación de la información, se codificó al personal participante, de manera que se dividieron en dos grandes grupos. El primero, conformado por todas las personas con puestos administrativos están identificados con la letra A y quienes asumen un puesto académico están identificados con la letra P. En ambos casos, después de la letra aparece un número, que distingue al participante al que se hace referencia. En total, se contó con la participación de 30 personas.

Por otro lado, para la revisión documental y su análisis, se consideraron dos tipos de documentos: las actas de los Consejos de Sede del año 2021 -entendiendo el Consejo como el ente tomador de decisiones- y las circulares emitidas en el mismo año, dirigidas específicamente al Campus Pérez Zeledón. Además, se han considerado las estrategias desarrolladas por el Equipo de gestión del clima organizacional, que no necesariamente se cuentan como documentos formales y de carácter obligatorio de atender.

La información recabada permite tener un panorama más amplio sobre la situación vivida y a la vez, algunas propuestas de intervención, que serán retomadas en los siguientes capítulos.

Categorías de análisis

El presente sub-apartado surge a raíz de la investigación documental realizada previamente para la construcción del capítulo del marco teórico y permite definir las categorías y subcategorías en las cuales se centrarán el trabajo de campo, el análisis de resultados y la posterior propuesta de intervención. La información se recoge en la Tabla 2, presentará la conceptualización de cada una de ellas.

En la misma tabla, se establecen los instrumentos para la recolección de la información -cuya definición se podrá encontrar más adelante en este documento-; instrumentos que han sido pensados de manera estratégica para aplicar con la población seleccionada, compuesta por personal docente y administrativo del campus de la UNA-PZ.

Tabla 2. Matriz de categorías.

CATEGORÍAS	SUB-CATEGORÍAS	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DEFINICIÓN INSTRUMENTAL
GESTIÓN	Modelo de gestión administrativa	Identificar la forma en que se desarrolla actualmente la administración del campus Identificar las características necesarias para una gestión efectiva.	Revisión documental Entrevistas a profundidad Cuestionarios
	Cultura organizacional	Reconocer el desarrollo de la cotidianidad del espacio laboral: valores y creencias, estrategias colectivas de afrontamiento del estrés, satisfacción laboral, motivación, relaciones de poder, dinámicas grupales, entre otras.	Revisión documental Cuestionarios
	Gestión Educativa	Construir una estrategia de gestión que involucre -en todas sus etapas- al personal docente y administrativo.	Revisión documental
	Modelo de gestión educativa para la promoción de la salud mental	Definir un modelo de gestión educativa que tenga como fin el desarrollo humano de quienes se vean involucrados en las diferentes etapas.	Revisión documental Entrevistas a profundidad Formulario general
	Habilidades de liderazgo	Identificar los roles y características de liderazgo presentes en la organización.	Cuestionario
LIDERAZGO	Liderazgo educativo	Identificar las características necesarias para un liderazgo efectivo en contextos educativos.	Cuestionario Revisión documental
	Tipos de liderazgo	Comparar las características del liderazgo pedagógico y el transformacional, con las necesidades de un liderazgo para la promoción de la salud, a fin de identificar coincidencias y puntos de mejora.	Revisión documental Formulario general

SALUD MENTAL	Liderazgo para la salud mental	Definir las características necesarias de un liderazgo para la promoción de la salud mental y su implementación en el contexto específico.	Revisión documental Cuestionario
	Necesidades para la promoción salud mental	Identificar las necesidades de la población en estudio sobre temas de interés.	Cuestionario
	Promoción de la salud	Revisar la existencia de marco jurídico sobre la promoción de la salud y su aplicación en el contexto estudiado.	Cuestionario Revisión documental
	Habilidades para la vida (OMS)	Determinar si el modelo de habilidades para la vida resulta coincidente con las necesidades identificadas para la promoción de la salud mental.	Revisión documental
	Salud mental y desarrollo humano	Fomentar espacios para la promoción de la salud mental en los equipos de trabajo favoreciendo así su desarrollo humano.	Revisión documental
	Ambientes de trabajo saludable	Fortalecer el clima organizacional, de manera que se traduzca en ambientes de trabajo saludables, que permitan el desarrollo humano del personal docente y administrativo.	Revisión documental Formulario general

Nota: elaboración propia

Instrumentos de recolección de información

En investigación cualitativa, los instrumentos de recolección de información se entienden como “procedimientos de actuación concreta y particular de recogida de información relacionada con el método de investigación que se está utilizando” (Sánchez, Fernández y Díaz, 2021, p.115). Los instrumentos planteados son los que permitirán el acercamiento a la realidad que se desea investigar, sin que necesariamente se consideren exclusivos o excluyentes de otros instrumentos.

Antes de entrar a la descripción de cada instrumento, cabe hacer la aclaración sobre el permanente análisis de la información que se desarrolla a lo largo de toda la investigación, de manera que se convierte en una actividad reflexiva que permite ir identificando emergentes -entendidos como aquellos “que se construyen a partir de lo identificado en la recolección de información y no en categorías previamente definidas” (Echeverría, 2005, p.21); así como la mejora continua de las formas de acercamiento a la situación investigada.

Para la presente investigación se han seleccionado tres instrumentos específicos, los cuestionarios -aplicados de manera masiva vía digital, que permitió recoger las principales apreciaciones de las personas participantes sobre las temáticas de interés-; las entrevistas a profundidad semi-estructuradas -aplicadas a algunos miembros del personal docente y administrativo seleccionados de acuerdo con su perfil laboral y experiencia profesional y personal con el tema-, y análisis documental -a partir de documentos institucionales y bibliografía en general-. A continuación, se hace la descripción de cada uno de ellos.

Cuestionarios.

Entendido como un “instrumento de medición fundamental para la obtención de datos, formado habitualmente por un sistema de preguntas planteadas y ordenadas de forma coherente” (Sánchez, s.f., p.6), el cuestionario permite la recolección de datos de manera pertinente, datos que no se conocen de primera mano, así como la identificación de elementos fundamentales para ser retomados en posteriores momentos con informantes claves.

La aplicación de este instrumento facilita la recolección de información con un mayor número de personas en un menor tiempo, pues existe la posibilidad que pueda ser *autoadministrado*, lo que implica que cada persona lo gestiona en su propio tiempo y puede reconsiderar sus respuestas (Sánchez, s.f., p.8); contrario a ello, una de las dificultades que se presentan es que rara vez se logra el 100% de las respuestas de las personas involucradas.

Cabe aclarar que, dada la misma lógica de la investigación cualitativa que rescata la subjetividad de las personas participantes sobre alguna temática en específico, los cuestionarios como instrumento no escapan de dicha subjetividad (Cayssials, 2006). De lo anterior se desprende que, aunque deben cumplir con los criterios de validez estructural, no serán totalmente objetivos y por tanto los resultados no podrán ser tomados como exactos ni

generalizados para el resto de la situación, sino que son representativos de la muestra seleccionada.

En este caso específico, se utiliza la herramienta de Formularios de Google para la creación y aplicación del cuestionario a ser aplicado de manera general, buscando la obtención de información de un buen porcentaje de personal docente y administrativo del campus UNA-PZ. De igual manera, se recogieron algunas respuestas a través de formularios físicos, impresos especialmente para personal administrativo que no dispone de acceso al correo electrónico de manera frecuente. El cuestionario utilizado se puede observar en el *apéndice A*.

Entrevistas Semiestructuradas.

La técnica de la entrevista a profundidad semi-estructurada permite la indagación sobre algún tópico en particular, desde una mayor flexibilidad del curso de la conversación, pues empieza “con una pregunta que se puede adaptar a las respuestas de los entrevistados” (Troncoso y Amaya, 2017, p.330).

Esta conversación permite rescatar significados y perspectivas sobre el tema, “su rol estratégico radica en invitar a la conversación, en generar un espacio de intimidad y confianza y, en asumir que la persona entrevistada es experta en el tema de interés porque la información que relata ha sido experimentada e interpretada personalmente” (Sordini, 2019, p.9).

La persona entrevistadora cumple un rol de escucha, que requiere un esfuerzo para relacionar los relatos con las teorías correspondientes, identificando elementos fundamentales de ahondar con la misma persona entrevistada, así como la identificación de emergentes necesarios de retomar.

La entrevista se debe realizar en un ambiente seguro para ambas partes, de manera que se favorezca la fluidez de la conversación, que permita el intercambio de vivencias, conocimientos, sensaciones, creencias y pensamientos de la persona entrevistada (Troncoso y Amaya, 2017).

En este caso, se plantea una guía de entrevista similar para todas las personas seleccionadas (*apéndice B*), que tiene tres segmentos de información (que se ahondan en mayor o menor profundidad de acuerdo con el cargo que ostenta la persona, pues interesa rescatar su

conocimiento y expertiz en cierto aspecto). La estructura general de los segmentos fue: introducción y enmarque de la entrevista, gestión administrativa y educativa, liderazgo y salud mental. La guía permite la flexibilidad en la conversación, de manera que si surge algún tema a rescatar, se puede incluir.

Revisión documental.

Tal y como es planteado por Sánchez, Fernández y Díaz (2021), la revisión documental se convierte en el punto de partida para la investigación cualitativa, porque es a partir de ella que se identifican vacíos para la investigación, así como los elementos necesarios para el encuadre de la situación y el rescate de posibles informantes clave.

Es así como resulta clave la selección de los documentos que han de ser analizados, en cuanto a discurso se trata, entendiendo que todo análisis de contenido es

Un análisis de discurso. Más allá de los intereses particulares de cada perspectiva metodológica, lo que está en juego es una hermenéutica del texto. Una posibilidad de interpretar de manera crítica tanto los contenidos como las relaciones sociales que producen, configuran y legitiman su uso (Roncancio, Camargo y Muñoz, 2017, p.3).

Para la investigación en desarrollo interesa identificar, tanto a nivel jurídico (emitido a nivel local) como de instrucciones institucionales (directrices, circulares) se ha discutido sobre las categorías de análisis, haciendo énfasis en liderazgo y salud mental, entendiendo que desde allí se legitiman y autorizan las diversas estrategias de intervención frente a la temática.

Parámetros de ordenamiento de la información

Para el ordenamiento de la información recolectada se utilizaron parámetros de acuerdo con el tipo de información. En el caso de la información documental, los criterios utilizados responden a: tipo de documento, periodo de revisión y ubicación geográfica, que son detallados en la Tabla 3.

Tabla 3. Parámetros de ordenamiento de información documental.¹

Tipo de documento	Actas de consejo de Sede. Circulares emitidas
Periodo de revisión	Año 2021
Ubicación geográfica.	Sede Región Brunca* Campus Pérez Zeledón

Nota: elaboración propia.

Para el caso de la información recabada a través de los instrumentos: entrevista y cuestionario, los parámetros de sistematización responden a la construcción de las categorías y subcategorías definidas previamente. Se planteó una pregunta general que busca orientar el análisis hacia la contestación de dicha interrogante. En la tabla 4 se presentan las subcategorías y su respectiva pregunta generadora. El resumen de las respuestas a dichas interrogantes se puede visualizar en el *Apéndice C*.

Tabla 4. Criterios de ordenamiento de la información recabada a través de instrumentos específicos.

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	PREGUNTA GENERADORA
GESTIÓN	Modelo de gestión administrativa	¿Cuál es la manera existente de alcanzar objetivos?
	Cultura organizacional	¿Cómo se vive la cotidianidad en el contexto laboral?
	Gestión Educativa	¿Cómo alcanzar objetivos educativos?
	Modelo de gestión educativa para la promoción de la salud mental	¿Qué se necesita para crear una estrategia para alcanzar objetivos, de la mano del desarrollo integral del PDA?
LIDERAZGO	Habilidades de liderazgo	¿Qué liderazgos existen en la organización?
	Liderazgo educativo	¿Cómo promover el desempeño del personal?
	Tipos de liderazgo	¿Qué se necesita para un liderazgo efectivo?
	Liderazgo para la salud mental	¿Cómo incentivar la salud mental del equipo de trabajo?

¹ *Se hace la diferenciación de la ubicación geográfica puesto que interesa conocer lo específico de la Sede (que puede emitir comunicados para los dos campus que la componen) y el campus Pérez Zeledón, puesto que se rescata lo propio. Aunque a nivel institucional se han emitido algunos documentos formales relacionados con la temática, no todos son acogidos por la Sede; ante ello, solo se retoma lo específico para el campus en cuestión.

SALUD MENTAL	Promoción de la salud	¿Cómo promover estilos de vida saludable para PDA?
	Necesidades para la promoción salud mental	¿Qué necesita el personal docente y administrativo?
	Habilidades para la vida (OMS)	¿Es suficiente este modelo? ¿Es necesario incluir más categorías de intervención?
	Salud mental y desarrollo humano	¿Cómo buscar el bienestar integral del personal?
	Ambientes de trabajo saludable	¿Cómo promover la satisfacción laboral y motivación del personal de la mano del cumplimiento de los objetivos institucionales?

Nota: elaboración propia.

Validez, confiabilidad y consideraciones éticas

En este apartado se hacen algunas observaciones que permiten mayor claridad y transparencia sobre el proceso seguido.

1. Una de las integrantes del equipo de investigación, la Licda. Raquel Mora Hernández, forma parte del personal docente y administrativo de la Universidad Nacional, campus Pérez Zeledón; espacio en que se ha desarrollado la misma investigación; por tanto, su interés particular en la temática.
2. Para la presentación de los resultados, se ha anonimizado a las personas informantes, de manera que la codificación busca romper con la posibilidad de identificación de cada informante, garantizando su anonimato y seguridad.

Diagrama de Gantt

En el siguiente diagrama se podrá observar el recorrido de la investigación, que incluye todas las etapas que se han llevado a cabo para la concreción de la propuesta de intervención. Está organizado por capítulos, dentro de cada uno de ellos, las principales actividades y tareas necesarias para la redacción del correspondiente informe.

Capítulo IV

Análisis de resultados

Toda investigación requiere un análisis de los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los diferentes instrumentos de recolección de información. En el caso de la investigación cualitativa, se busca la interpretación de significados, entendiendo la existencia de contenidos explícitos y latentes. Ante ello, Echeverría (2005) sostiene que,

El análisis implica una de-construcción de sentido, pone de manifiesto un sentido latente; mientras por su parte la interpretación conlleva una re-construcción del sentido (transformación del sentido latente en sentido manifiesto). Los datos son vistos, entonces, como sentidos manifiestos que son interrogados para de-construirlos (respecto de la interpretación), y para someterlos a la aplicación de una estructura unitaria (analítica) que permite distinguir sus componentes (respecto de la síntesis) (p.7).

Para este apartado, el análisis será en función de las categorías y subcategorías teóricas presentadas previamente; buscando dar respuesta a las interrogantes generadas para cada una de ellas (ver tabla 4) de manera que se puedan identificar los elementos teóricos, simbólicos y emergentes que aparecen. Cabe retomar acá la aclaración hecha por Echeverría (2005), que plantea que, aunque el ejercicio del análisis por categorías se puede visualizar como reductivista, pretende posteriormente un esfuerzo reconstructivo de la información, a fin de dar cuenta de lo manifiesto y lo latente expresado por las personas participantes.

Cabe resaltar que este capítulo procurará la identificación de las características existentes y las ideales para una gestión orientada hacia la promoción del liderazgo y de la salud mental. Una vez realizado el análisis, en el siguiente capítulo se presentará la propuesta de intervención.

Gestión educativa

La gestión es uno de los conceptos más importantes al hablar de organizaciones ya que este se relaciona con el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir con las metas y objetivos determinados; implica organización y planificación, así como el involucramiento en todos los procesos de la organización. Existen diferentes tipos de gestión y para fines de este trabajo se retoma la gestión educativa la cual no solo se enfoca en los procesos administrativos

si no que está estrictamente enfocada en los procesos de aprendizaje. Por lo que, en este apartado, se revisarán las subcategorías pertinentes, que ya habían sido definidas previamente para la recolección de información.

Modelo de gestión administrativa

Inicialmente, resulta necesario hacer la revisión sobre las estrategias que se utilizan en los procesos administrativos del campus, con la finalidad de identificar la cultura y clima organizacionales y cómo estos influyen en el sentido de pertenencia del personal docente y administrativo y así, el compromiso con el cumplimiento de los objetivos institucionales y el nivel de satisfacción existente.

En primer lugar, es necesario hacer la aclaración que los puestos de autoridad en la Sede Regional y el campus son temporales, con periodos de 5 años cada administración. Los puestos de Decanato y Vicedecanato -como máximas figuras de autoridad- son de elección popular (artículos 76 y 23 del Estatuto Orgánico). Los puestos que acompañan la gestión: Dirección Ejecutiva y Dirección Académica son puestos de confianza, designados por quienes ocupen el Decanato y Vicedecanato (artículo 59 del Estatuto Orgánico y 35 del Reglamento de Sedes Regionales, Interuniversitarias y Secciones Regionales).

El Reglamento de Sedes Regionales, Interuniversitarias y Secciones Regionales, se convierte en un documento primordial que dictamina la estructura a seguir; aquí se define que “la Asamblea de Sección Regional es el órgano colegiado encargado de tomar decisiones estratégicas para el adecuado funcionamiento del quehacer académico y administrativo” (Artículo 64), lo que deja en evidencia que la UNA tiene que seguir una serie de normas para llegar a la toma de decisiones y cumplir con las metas y objetivos antes determinados. Es así como se ejemplifica la estructura orgánica que tienen la Sede Regional y el campus en estudio. Situación que reconocen las mismas personas informantes; quienes afirman que la gestión es *burocrática, Decanato toma la mayoría de las decisiones, por estatuto orgánico (A-12)*.

De manera sencilla, la teoría de la burocracia sostiene que

se ejerce la dominación conforme a leyes, dentro del cual puede haber liderazgos y costumbres que intervienen en las conductas que asume el grupo. Conductas que están

vinculadas a un *ethos* burocrático, que es importante tener en cuenta en el análisis, referido al sentido de las jerarquías y la obediencia. En esta visión, la burocracia tiene valores orientados a mantener el buen funcionamiento de la organización institucional. La administración burocrática, desde esta perspectiva, tiene rasgos positivos, porque su ética no discrimina a quien hace trámites, responde puntualmente a las demandas, es confiable e imparcial en cada asunto, suprime los favoritismos y, en suma, vela por el buen ejercicio del gobierno (Muñoz, 2019, p.74-75).

Lo anterior se ve claramente reflejado en los documentos con los cuales se busca regular la estructura y funcionamiento de la Universidad, de manera que su cumplimiento permitirá una buena gestión de los recursos públicos con los que cuenta la institución.

Por otra parte, se hace énfasis en la toma de decisiones - que forma parte de la gestión-, en los instrumentos se incluyeron algunas preguntas, que permitieron identificar que existe claridad sobre los mecanismos utilizados; se reconocen las estructuras existentes para tal fin. Sin embargo, hay una percepción dentro del personal que conviene rescatar; algunas de las personas informantes afirman que *hay un grupo de poder que toma las decisiones. No hay oposición pues todos los puestos que deciden son puestos de confianza (A-4); es subjetivo y se hace uso indebido del poder en los puestos de autoridad (P-14)*.

Esto refleja la existencia de inconformidades con respecto a los mecanismos utilizados en la Sede, lo que lleva a la necesidad de involucrar a mayor cantidad de personal en los procesos de gestión, especialmente en la toma de decisiones, buscando incluir las opiniones de las personas miembros de la institución para fomentar su participación y motivación como miembros del equipo de trabajo.

Cultura organizacional

La cultura organizacional es un aspecto crucial en el desarrollo y éxito de cualquier institución ya que tiene un gran impacto en la organización y planificación, además esta puede influir en el nivel de pertinencia que tienen las personas miembros de la organización. Por lo que en esta subcategoría se toman en consideración las opiniones de las personas informantes para poder analizar cómo se percibe la cultura organizacional del campus.

Al solicitar una descripción de la cultura organizacional del campus, muchas personas afirman que es una cultura jerárquica y dividida. (A-5, A-3, A-9). Incluso hay quienes mencionan que *no se mantiene la comunicación debida y necesaria para una adecuada coordinación de los mismos, ante malentendidos, impera la comunicación informal y se asumen como ciertos hechos que no se aclaran de la forma debida* (A-4).

Un tema bastante frecuente entre las personas informantes hace referencia a la deficiencia de la calidad de la información, reconocen que hay multiplicidad de canales, sin embargo, se plantea que la información que se comparte no es oportuna, suficiente ni transparente para el ejercicio de las funciones propias de cada persona.

Dichos comentarios permiten ver cómo es percibida la cultura organizacional en el campus y se deja en evidencia la necesidad de mejorar algunos elementos, entre ellos, los canales de comunicación en la institución para evitar malentendidos dentro del personal. Asimismo, es necesario trabajar en función de la unidad del equipo de trabajo.

Es interesante analizar las réplicas de quienes fueron entrevistados ya que muchas de sus respuestas permiten ver una similitud con lo antes expuesto, por ejemplo, una de las personas menciona que *se produce un individualismo que “encapsula” los procesos y limita elementos importantes como el trabajo en equipo y la comunicación oportuna* (A-13). Otra persona dice que *un aspecto que también es muy claro en la cultura de los académicos aquí, es que si hay una diferencia entre quienes son propietarios y quienes son interinos* (A-11, P-8). Una tercera afirmación en esta línea sostiene que *es un imperialismo* (P-14).

Sin embargo, existen quienes tienen una opinión que difiere con las respuestas anteriores. Una persona entrevistada describe la cultura organizacional como *bastante buena* (A-14). Otra la define como *apta y eficiente y siempre pensando mucho en estudiantado, en académicos y administrativos siempre pensando en el bienestar de cada agente* (P-1).

Tomando como base las respuestas se puede identificar que la cultura organizacional del campus efectivamente se encuentra dividida, incluso se puede percibir una diferenciación en las opiniones en lo que respecta su percepción de la cultura organizacional en el campus, de alguna manera influenciado por el puesto que se tenga: miembros del personal académico consideran que solo el administrativo tiene conflictos en sus relaciones interpersonales (P-14) y por ello solo debe hacerse énfasis en ese grupo.

El equipo de investigación considera que estas afirmaciones puedan deberse al nivel de interacción que tienen las personas que forman cada sector con sus pares (el personal administrativo convive todos los días en el mismo espacio y eso puede generar enfrentamientos por diferencia de pensamiento; en contraste, el personal académico convive cotidianamente con sus grupos de clase y en menor medida con otras personas funcionarias, por lo que no hay tanta interacción).

Por otra parte, es preciso afirmar que para que una cultura organizacional sea fuerte y estable debe existir unión y colaboración dentro del personal. Tal y como lo mencionan Guerrero y Bejarano (2017)

La cultura organizacional transmite un sentido de identidad a los empleados de una organización, ayuda a generar compromiso en los empleados, aumenta la estabilidad de la organización como un sistema social y sirve como marco de referencia para comprender actividades organizacionales y como guía de comportamiento (p. 111).

Por lo tanto, es necesario trabajar en la mejora de la cultura organizacional del campus para garantizar el cumplimiento de metas y objetivos, la sinergia, y el sentido de pertenencia del personal; las posibilidades de intervención serán visibilizadas a lo largo de este capítulo.

Gestión Educativa

Para fines de esta investigación se toma en cuenta la gestión educativa como una subcategoría de la gestión ya que la Universidad Nacional, Sede Regional Brunca, Campus Pérez Zeledón es un ente educativo.

Tal y como se ha indicado, la institución se rige a partir del Estatuto Orgánico, en donde se menciona que:

La acción sustantiva de la universidad se realiza mediante la docencia, la investigación, la extensión, la producción y otras formas que establezca la normativa institucional, las cuales se complementan y nutren mutuamente. Integra diversas prácticas y propicia el diálogo entre saberes, de manera innovadora, sistemática y transformadora (...). Se ejecuta mediante planes, proyectos, programas, actividades y otras iniciativas. Cada una

de ellas obedece a procesos de planificación, sistematización, evaluación y comunicación (p.23).

Esto evidencia de una forma clara los medios que utiliza esta entidad educativa para el alcance de logros y objetivos. Con base en las entrevistas y cuestionarios realizados se evidenció que existe un grupo de personas que se reúne para la toma de decisiones y es así como se dejan en claro las metas y objetivos de la organización.

Sin embargo, a pesar de la complejidad y amplitud de la estructura de la UNA a nivel país y la forma en que es regulada; el equipo de investigadoras considera necesario que se analicen estos procesos de toma de decisiones y alcance de objetivos con el fin de involucrar más a las personas miembros de la institución, esto podrá generar mayor compromiso y sentido de pertenencia de parte del personal.

Tal y como lo plantea Chacón (2014),

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

Las organizaciones educativas tienen un papel trascendental en los procesos de formación de las personas estudiantes, por lo que su gestión educativa es fundamental para el alcance de objetivos por lo que la participación de todas las personas miembros de la institución puede aportar al alcance de metas y objetivos y con ello al éxito de la organización como tal.

En síntesis, la UNA es una institución con una estructura muy amplia y compleja, es por ello que se rige por un gran número de reglamentos y normativas, sin embargo se considera importante que las personas docentes y administrativas puedan aportar a los procesos de gestión en todos sus niveles.

Modelo de gestión educativa para la promoción de la salud mental

Durante la indagación teórica realizada no se encontró un modelo de gestión educativa que promueva la salud mental dentro de la organización, ni teoría específica sobre el tema. Sin

embargo, en el análisis documental se identificó que el año 2020 fue declarado por el Consejo Nacional de Rectores (CONARE) como "Año de las universidades públicas por la salud mental" (Universidad de Costa Rica, 2020, párr.1); que deja en evidencia la necesidad de atender el tema de salud mental en las universidades públicas del país. Dicha declaratoria fue hecha con el objetivo principal de promover métodos de mejora para la promoción de la salud mental, esto para defender los derechos humanos y aportar a la sociedad de una forma integral (Universidad de Costa Rica, 2020, párr.4).

Resulta interesante rescatar en este punto que, coincidentemente, fue en el año 2020 que se dio el inicio de la pandemia por COVID en Costa Rica. Las medidas establecidas por las autoridades competentes aparte de proteger la salud de la población también tuvieron efectos directos en la salud mental de las personas habitantes del suelo nacional. Expertos afirman que "un 32,1% de la población costarricense presentó señales de afectación intensa en su salud mental, lo que representa alrededor de un millón de personas con afectaciones y síntomas graves a lo largo de la pandemia" (Venegas, 2021, párr.2). Cabe hacer la aclaración que, aunque esta investigación no surge a raíz de la pandemia, retoma algunos argumentos de los planteados por las autoridades sobre la urgencia de atender la salud mental.

Es así que, de acuerdo con el marco legal nacional e institucional revisado, se encuentran elementos jurídicos que fundamentan el quehacer orientado a la promoción de la salud. A nivel de campus, según el Plan Estratégico vigente y el Plan Operativo Anual (POA) 2021, existe un Equipo de Gestión del Clima Organizacional, que surgió a partir de un diagnóstico realizado años atrás, por el área de Salud Laboral institucional, que permitió identificar puntos de intervención y mejora (A-12). Este equipo, durante los meses de la pandemia, se ha dedicado a generar actividades orientadas al fortalecimiento de la salud mental, entendiendo que los procesos de trabajo que se realizan de manera remota, implican mayor desgaste físico y emocional para el personal (A-13).

Este equipo es una alianza clave para la puesta en práctica de la propuesta que surja de la presente investigación, pues cuentan con el espacio formal necesario para la ejecución de estrategias concretas para la promoción de la salud mental, que tendrá consecuencias importantes en el mejoramiento del clima organizacional del campus. Es por esta razón que el equipo de investigadoras resalta la necesidad de poner como prioridad la salud mental del personal docente y administrativo del campus, con el objetivo de mejorar la calidad laboral, profesional y personal de quienes lo conforman.

Liderazgo

Existen diversos criterios sobre la importancia del liderazgo en cualquier contexto, y el educativo no escapa de ello. Sin embargo, no todas las personas tienen la misma visión sobre lo que implica uno u otro tipo de liderazgo. En este apartado, se podrán revisar los principales resultados de cada subcategoría relacionada e ir visualizando algunas posibilidades para la construcción de la propuesta.

Habilidades de liderazgo

Se consultó sobre las diferentes habilidades que se consideran necesarias para el liderazgo, las respuestas -en orden de importancia- se presentan en la figura 1.

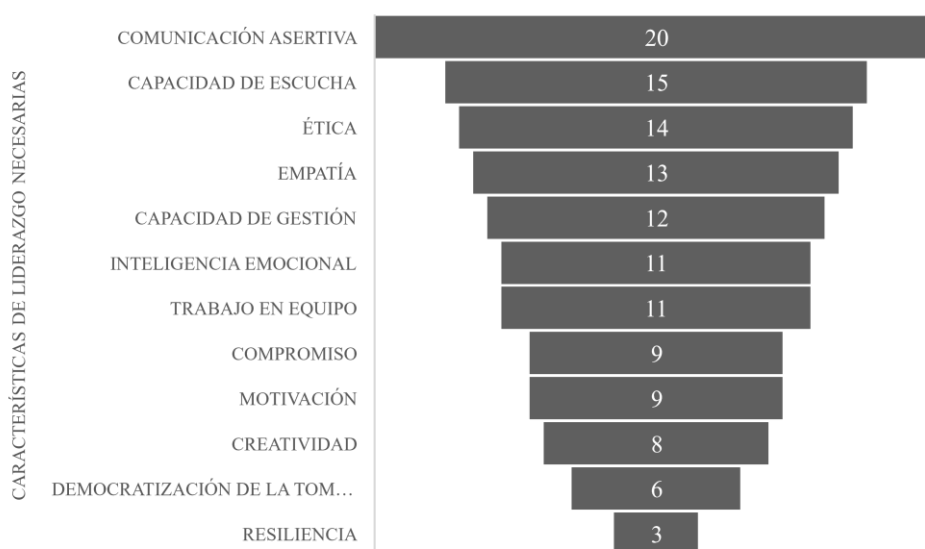


Figura 3. Distribución de habilidades de liderazgo, según participantes. Elaboración propia a partir de resultados obtenidos.

Lo anterior lleva a la consideración de que habilidades como la comunicación asertiva y la capacidad de escucha resultan prioritarias para el reconocimiento de liderazgo en otras personas. Ellas, se ven reflejadas en el modelo establecido por la OMS que lleva el mismo nombre, tal y como fue analizado en capítulos anteriores. Como recordatorio, se mencionan acá cuáles son las que la OMS ha incluido en el modelo: empatía, manejo de emociones y sentimientos, manejo de tensiones y estrés, comunicación asertiva, relaciones interpersonales, manejo de problemas y conflictos, autoconocimiento, toma de decisiones, pensamiento creativo y pensamiento crítico (Fundación Edex, s.f.).

Es importante retomar que, frente a la identificación de la gestión educativa propia del campus en estudio, hecha párrafos más arriba, la aparición de esta caracterización sobre lo deseado en una persona líder hecha por las personas participantes de la investigación resulta evidente la discordancia entre una y otra; lo que lleva a comprender muchas de las afirmaciones de las personas participantes que se mencionan a lo largo de este capítulo.

Ahora bien, retomando lo visualizado en la figura 1, resaltan otras habilidades como la inteligencia emocional, que hace referencia a “la capacidad de la aceptación y gestión consciente de las emociones teniendo en cuenta la importancia que tienen en todas las decisiones y pasos que damos durante nueva vida, aunque no seamos conscientes de ello” (Arrabal, 2018, p.7); y el trabajo en equipo, entendido como la “alternativa para la consecución de objetivos y metas organizacionales, constituye la mejor forma de garantizar la participación y el compromiso en el cumplimiento de las tareas” (Díaz, 2017, p. 10-11). Esto puede derivar en la consideración de la urgencia de fortalecer ambos aspectos para la mejora de la calidad de las relaciones interpersonales y el clima organizacional del espacio estudiado.

En menor medida, se rescatan: motivación, creatividad, democratización en la toma de decisiones y la resiliencia. Interesa de especial manera, visualizar las posiciones con respecto a la motivación, definida como “la necesidad o el deseo que activa y dirige nuestro comportamiento, que lo dirige y subyace a toda tendencia por la supervivencia” (Coromoto y Villón, 2018, p.179).

En las respuestas obtenidas resaltan dos posiciones: la primera postula que la *capacidad de influir o motivar a otros depende de cada uno, la actitud con la que uno decide hacer su trabajo define en gran medida su automotivación y la capacidad de lograr sus fines y objetivos* (P-15). La segunda, por el contrario, refiere a la necesidad de *trabajar con la motivación del personal* (A-12), ésta última haciendo referencia a la necesidad de procesos grupales que incidan en este aspecto.

Newstrom (2006) reconoce que la motivación es un

conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras. Desde un punto de vista ideal, estas conductas se dirigirán al logro de una meta organizacional. La motivación del trabajo es una combinación compleja de fuerzas psicológicas dentro de cada persona (p.107).

A su vez, sostiene que hay que tomar en cuenta tanto las necesidades de las personas colaboradoras y los impulsos que les mueven; así como aquellos factores que les generan desmotivación y disminuyen su rendimiento (Newstrom, 2006).

Al conversar con las personas participantes, muchas de ellas reconocen la existencia las características mencionadas en otros miembros del personal -ya sea docente o administrativo- sin embargo, el porcentaje que reconoce a quienes ostentan cargos de autoridad como tal es bajo. Llama la atención la repetición, bastante frecuente, de la mención del director académico como una persona líder.

Según los resultados de la investigación, no es posible identificar elementos específicos que caractericen uno u otro tipo de liderazgo, pues las características se traslapan entre sí y dificulta la definición de qué tipo específico existe. Habrá quien afirme que es un liderazgo autocrático, donde las decisiones las toma un grupo de poder sin consultar a nadie más y delega funciones; pero habrá quien afirme que es democrático, porque se consultan las cuestiones necesarias para el ejercicio cotidiano de las funciones de cada quién.

En las siguientes subcategorías será posible observar la aparición de algunas características relacionadas con liderazgos efectivos para contextos educativos y en especial, para el centro educativo investigado.

Liderazgo educativo

Si se entiende el liderazgo educativo como aquel que promueve el mejoramiento de los procesos de aprendizaje y a la vez, fomenta la capacidad de dinamizar los equipos de trabajo que se apoyen y animen entre sí, que se desarrolle personalmente y que contribuya a la mejora continua del personal (Bolívar, 2010), es posible comprender la necesidad de incentivar espacios de encuentro y formación constante, que deriven en la sensibilización, promoción de habilidades y desarrollo humano de las personas que conforman el personal docente y administrativo, que tendrá consecuencias significativas en el servicio que se brinda.

Ante ello, algunas de las respuestas de las personas participantes (A-4, A-6, P-13) refieren a la necesidad inicial de hacer un diagnóstico sobre las habilidades de cada una, permitiendo un panorama más claro sobre las expectativas de mejora y puntos fuertes que cada quién posee.

Además, otras personas (A-6, P-2, P-5, P-6, P-8, P-10, P-12) afirman que la implementación constante de procesos formativos sobre diferentes temáticas relacionadas con el desarrollo humano se visualiza como una posibilidad de mejoramiento colectivo. Las temáticas en que se considera se debe capacitar tienen que ver en su mayoría con comunicación asertiva, relaciones interpersonales, inteligencia emocional, entre otras; temáticas que serán retomadas más adelante.

Por otro lado, acciones que se pueden desarrollar a nivel cotidiano -que no implican mayor gasto de recursos- y que pueden influir de manera importante, son las mencionadas por A-13: *el fortalecimiento de las habilidades en liderazgo es posible mediante estrategias de reconocimiento, dar valor al trabajo e incentivar la mejora.*

Sobre el reconocimiento recibido, Ares (2013) afirma que

Hace que (las personas) adquieran visibilidad, se hagan notar, existan para la organización, se les tenga en cuenta. No se trata, en este caso, de otorgar a los empleados recompensas económicas o premios de cualquier índole. Se trata de hacerles saber que existen, que se les tiene en cuenta, que son importantes, que aportan valor a los procesos organizativos y que contribuyen a los resultados obtenidos por la organización (p.193).

Lo anterior lleva a considerar que el buen trato y reconocimiento -verbal o escrito- del esfuerzo que se realiza, juegan un papel importante en el sentido de pertenencia, que como ya se ha observado, forma parte elemental de una cultura organizacional saludable.

Tipos de liderazgo

Anteriormente, se ha hecho el análisis teórico correspondiente que permite arrancar esta sección del documento. En primer lugar, se recuperan algunas de las características del liderazgo transformacional: vínculos directos y confiables, motivación permanente, estimulación intelectual, crecimiento a largo plazo (EAE Business School, 2015). Asimismo, Acevedo (2020) sostiene que el liderazgo pedagógico busca la promoción del consenso y la movilización de esfuerzos y actividades colectivas orientadas hacia la mejora educativa y de los procesos de aprendizaje. Hace énfasis en el trabajo colaborativo como forma de alcanzar los objetivos.

En el trabajo de campo, cuando se indagó sobre las características necesarias para fortalecer los liderazgos y su gestión, algunas de las personas participantes (A-6, A-9, P-13, P-15, P-3, A-3, A-4, A-12) hacían referencia a la necesidad de mejorar en la comunicación -que sea oportuna, suficiente, respetuosa, asertiva, adecuada-.

Además, algunas otras personas sostienen que es urgente involucrar al personal en toma de decisiones, de manera que se les tome en cuenta y puedan aportar a la construcción de propuestas (A-3, A-4, P-3). Por ejemplo, P-3 afirma que precisa *involucrar a todas las partes de la gestión institucional en los procesos de planificación, coordinación y evaluación institucional*.

Haciendo contraste entre las características expuestas párrafos más arriba y los resultados de la investigación, es posible observar cómo existe algún grado de relación entre ellos, pues la necesidad de involucrar al personal en los diferentes procesos de la institución -desde el nivel de planificación hasta el de evaluación- y la urgencia de mejorar en la comunicación son elementos centrales para el liderazgo transformacional. Y aun sin explicitarlo, la búsqueda de una mejora continua de los procesos de aprendizaje -postulado del liderazgo pedagógico-, se ve mediada por ambos factores.

Por otro lado, aparece una percepción que afirma que *la gestión que realizan [las autoridades] y el clima que propician responden a satisfacer conveniencias personales por encima de las institucionales* (A-4), y aquella que sostiene *la falta de habilidad social* (P-15).

En este punto, cabe recordar que la elección de las personas en cargos de autoridad superior -Decanato y Vicedecanato- pasa por una elección popular, que en muchas ocasiones no tiene opción de escogencia por la presentación de únicos candidatos para el puesto; los puestos de Dirección Académica así como Dirección Ejecutiva -que son los siguientes en la jerarquía- los son puestos de confianza elegidos por la Decanatura, es decir aunque no necesariamente estas personas elegidas tengan características personales de liderazgo -sino más bien de administradores-, una vez en el puesto, podrían buscar estrategias de mejoramiento y promoción de sus propias habilidades, de manera que su discurso y su quehacer sean coherentes entre sí.

Resulta entonces interesante, la posibilidad de trabajar con las personas en puestos de autoridad, en la formación y promoción de habilidades básicas de liderazgo, así como la integración en las actividades que se desarrollan a nivel de Equipo de gestión del clima

organizacional, elementos que quizá han sido dejados de lado por atender tareas de gestión administrativa solamente. Sin embargo, esta formación y promoción debe darse a todos los niveles de la organización, de manera que se identifiquen nuevos y renovados liderazgos que pueden ser delegados en tareas específicas y que favorezca que las personas se sientan reconocidas por el resto del equipo.

Liderazgo para la salud mental

Con la subcategoría anterior fue posible observar las percepciones de las personas participantes con respecto al liderazgo y las estrategias propuestas para su promoción. Ahora bien, la investigación desarrollada va más allá del liderazgo tradicional y busca plantear estrategias para incentivar los liderazgos en promoción de la salud mental. Para ello, se hará un análisis relacionado con las temáticas que las personas participantes indican, es necesario trabajar para mejorar su salud mental.

Pese a que, como se ha mencionado anteriormente, no existe teoría específica sobre liderazgos en promoción de la salud mental, sí hay documentación que refiere que las figuras de liderazgo deben incluir en sus intervenciones, la estimulación de ambientes saludables que, de manera integral, favorezcan el bienestar y desarrollo de las personas colaboradoras. Garzón (2019) sostiene que este proceso avanza

desde la creación e implementación de convivencia laboral basada en el manejo de conflictos y capacitación oportuna a los empleados sobre el factor psicosocial extralaboral y condiciones individuales, en ejercicio de la identificación del nivel de riesgo y estrategias para el control y mitigación de este, en alcance a la protección de la salud integral de cada miembro de la organización (p.22).

A raíz de la aplicación de los instrumentos de recolección de información, las personas informantes mencionan que algunas estrategias para el fortalecimiento de este tema tienen que ver con procesos de sensibilización, formación y capacitación sobre el mismo, ya que *todavía hay mucho tabú con respecto al tema* (P-8). Además, otra persona informante afirma

Tenemos la mala costumbre de no leer, no apoyar a quienes realizan actividades, no investigar, no aceptar recomendaciones o no realizar alguna labor porque "no nos toca", el liderazgo es una decisión personal en la cual se debe trabajar (A-10).

Además, la promoción de relaciones interpersonales saludables, que tendrán consecuencias en los ambientes de trabajo y a su vez, en la motivación colectiva para el alcance de los objetivos organizacionales.

Si yo me siento motivado por mi trabajo, aunque ese motivo sea mi salario el fin de mes, que es como lo mínimo que te puede motivar, pero hay muchas cosas más que te pueden motivar y que te puede dar un sentido de satisfacción en tu trabajo creo que eso no viene naturalmente, no es que yo me levante y me siento motivado, yo creo que hay un trabajo que hay que hacer de satisfacción y motivación (A-11).

Ante ello, es posible observar que los liderazgos que se desarrollen en la promoción de la salud mental se encuentran con un panorama amplio -aunque complejo- para la intervención y mejoramiento de estas características y habilidades. Las posibilidades de acción deben estar enfocadas en las necesidades identificadas -que se verán más adelante-, de manera que las personas se sientan incluidas e interesadas en los diferentes procesos.

Salud mental

Una vez analizadas las primeras categorías, conviene hacer lo mismo con la tercera categoría y sus derivaciones, que permita avanzar con el análisis de la información y la identificación de las posibilidades de intervención necesarias en este proceso de investigación.

Inicialmente, sobre el concepto *salud mental*, hay multiplicidad de percepciones, muchas de ellas relacionadas con el bienestar integral, sentirse bien, estar en paz, estar bien emocionalmente, con una misma y con las demás personas, mantener equilibrios entre lo personal, lo laboral y lo social,

Se rescatan textualmente dos formas de conceptualizar la salud mental, pues llama la atención los elementos incluidos en ellas:

Es un constructo donde las personas deben realizar acciones individuales o grupales para sentirse bien de diferentes manifestaciones que a largo plazo va en detrimento de la capacidad cognitiva o de procesamiento de la información ya sea en lo personal o laboral (P-2).

Es la capacidad de las personas para interactuar y desarrollarse adecuada y sanamente en los diferentes entornos de la vida, es poseer una actitud positiva ante diferentes circunstancias y contar con la dosis de voluntad necesaria para desenvolvernó en diversas áreas (A-4).

De las definiciones anotadas anteriormente, se recupera que la salud mental es una construcción, por lo que se pueden generar acciones para su promoción, tanto a nivel personal como colectivo -inclusive institucional-, para fomentar una mejor estrategia de afrontamiento del estrés cotidiano y las dificultades que se van presentando. Esto coincide con lo planteado por la OMS (2018), entidad que agrega algunos elementos como la contribución a la comunidad, así como la “capacidad colectiva e individual de pensar, manifestar sentimientos, interactuar con los demás, ganar el sustento y disfrutar de la vida” (párr. 3-4).

La totalidad de las personas participantes lograron definir, en sus palabras, el concepto indicado; sin embargo, al consultar sobre las manifestaciones que pueden ver en sus vidas, no todas identificaron algo relacionado. En la figura 2 se muestran las principales manifestaciones según las respuestas obtenidas.

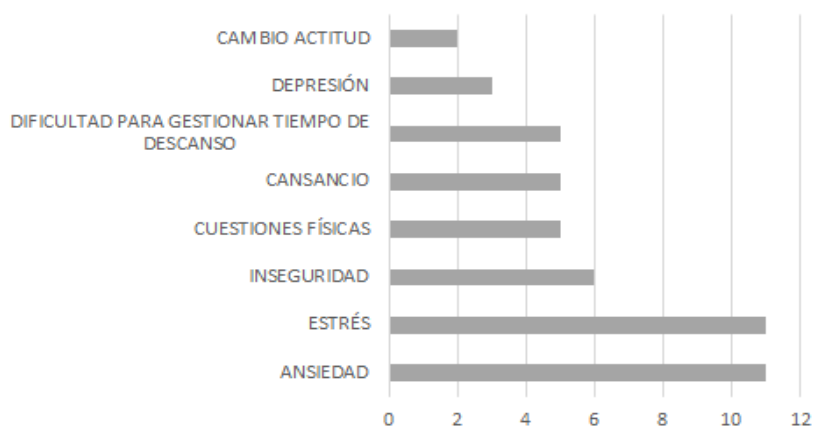


Figura 2. Manifestaciones de dificultades en salud mental, según frecuencia de aparición. Elaboración propia a partir de resultados de instrumentos.

Por otro lado, algunas de las personas informantes dicen que la salud mental *no es prioridad, tengo mucho trabajo (...) no le doy la importancia que merece* (P-11) y hay quien afirma que *no le interesa* (trabajar en el tema) (P-13). Ambas afirmaciones ejemplifican lo planteado por Sarmiento (2017), quien afirma “la salud mental es absolutamente transversal a todos los

aspectos de nuestras vidas, pero por lo general, sólo le prestamos atención cuando se presenta algún problema que interfiere con nuestro funcionamiento habitual” (p.247).

Ante ello, uno de los informantes sostiene que

el tema de salud mental, es un tema que aunque lo oímos mucho, todo el mundo habla de salud, el mes pasado estuvimos con lo de prevención del suicidio, son temas que oímos mucho pero que pocas veces nos sentamos realmente a reflexionar sobre ellos a un nivel personal, ósea preguntarse uno, que tan saludable me siento y que puedo hacer para mejorar mi salud mental, no sé si es en el corre corre o en todo, no conozco mucha gente que realmente se siente a pensarlo y a discutirlo y a trabajarlo (A-11).

Tal y como es expresado por la persona informante anterior, es necesario hacer pausas y reflexionar sobre el tema, reflexión que debe llevar a la acción y no quedarse en el discurso solamente. Esta tarea concierne a todos y todas, sin embargo, desde los puestos de autoridad y jefatura deben promoverse los espacios de encuentro, discusión, análisis y construcción de propuestas

A continuación, se desarrollará el análisis de las subcategorías correspondientes, de manera que al final, se pueda hacer una síntesis de los principales hallazgos y posibilidades de intervención para la propuesta que aparecerá en los siguientes capítulos.

Necesidades para la promoción salud mental

Para poder involucrar a las personas en la construcción de propuestas de promoción de salud mental, el diagnóstico se toma como punto de partida elemental, para poder conocer cuáles son las necesidades y expectativas que tiene el personal sobre la temática.

Una persona informante afirmaba la necesidad de *realizar alguna evaluación por medio de un test de salud mental anónimo y de allí determinar prioridades de abordaje (P-3)*. Las respuestas de las personas informantes pueden ir orientando las líneas de acción, que tendrán que ser validadas posteriormente para la conformación de la propuesta de mejoramiento.

En los instrumentos de recolección de información, se incluyó una pregunta específica sobre los intereses que tenían las personas informantes, que se ven reflejadas en el siguiente listado - se han ordenado según la frecuencia de mención-:

- Manejo de la ansiedad
- Autoconocimiento
- Actividades de ocio e integración de los equipos
- Manejo del estrés
- Desarrollo de “habilidades blandas”
- Promoción de la actividad física
- Comunicación
- Motivación
- Inteligencia emocional
- Organización del tiempo
- Empatía

Resulta interesante contrastar las respuestas analizadas en la categoría liderazgo donde se hacía mucho énfasis en la necesidad de mejorar la comunicación para los procesos de trabajo, sin embargo, cuando se consultó por el interés de temáticas, no se ve reflejado en igual medida.

En la identificación de necesidades de intervención, resalta el manejo de la ansiedad y el autoconocimiento, que pueden ser relacionados con el desarrollo de habilidades blandas, que para la presente investigación se abordarán desde la propuesta de HpV, de la OMS, que será retomada más adelante. A esta propuesta se relacionan muchas de las otras necesidades identificadas: comunicación, manejo del estrés, relaciones interpersonales y la empatía, elementos que serán revisados más adelante.

Promoción de la salud

Hoy en día cobra especial relevancia el tema de la promoción de la salud mental y los estilos de vida saludable, ya que se convierte en una estrategia para la adquisición de algunas habilidades y aptitudes, cambio de conductas y comportamientos que se desarrollan de manera individual con impacto significativo en lo colectivo. Aunque se desarrolla a nivel personal, la definición de políticas públicas e institucionales, así como la implementación de estrategias concretas favorece la adopción y consolidación del tema, pues se incentiva desde niveles superiores. Acá cabe hacer la aclaración que ambas aristas -individual y colectiva- no son

mutuamente excluyentes, sino que una persona puede buscar un estilo de vida saludable sin interferencia de instancias superiores y viceversa.

Giraldo, Toro, Macías, Valencia y Palacios (2010) afirman que

Para alcanzar un nivel adecuado de bienestar físico, mental y social, cada persona o grupo requiere identificar y llevar a cabo unas aspiraciones, satisfacer unas necesidades y cambiar el entorno o adaptarse a él. La salud se contempla, pues, como un recurso para la vida cotidiana, no como el objetivo de la vida; adicional a esto, la salud es un concepto positivo que enfatiza recursos sociales y personales, junto con capacidades físicas (p.130-131).

Además, se propone que esta promoción de estilos de vida saludable tiene implicaciones e influencias de espacios donde transcurre la vida cotidiana y a los que cada persona asigna un nivel de prioridad. Estos espacios pueden ser

la familia, el trabajo (en el caso de la población adulta), el descanso y la recreación, la atención de la salud, los grupos de apoyo, consolidados o no, de intereses y de diferentes opciones, entre otros. La salud mental compromete tanto una experiencia interna y subjetiva como una experiencia de grupo (Restrepo-Espinosa, 2006, p.190).

En este punto, interesa el aspecto laboral, pues se considera que si es el espacio en que mayor cantidad de horas invierte por día una persona, debería ser también un espacio de crecimiento y fortalecimiento de habilidades técnicas y las relacionadas con su salud, tal y como lo plantean De Arco, Puenayan y Vaca (2019), quienes afirman que el trabajo debe “ser un factor protector en la cotidianidad de las personas, es decir, un factor que promueve la salud y no la enfermedad, que permita obtener recursos para generar estabilidad, desarrollo y potenciación de capacidades individuales y colectivas” (p.229).

En la UNA, existe una Política Institucional para la Promoción de la Salud (2016) que brinda los lineamientos que deben tomarse en cuenta en el espacio laboral, programas, proyectos y demás acciones sustantivas del quehacer universitario. Aunque a nivel superior -Rectoría, Vicerrectorías e instancias administrativas- se han propulsado una serie de actividades de formación sobre el tema, a nivel local no es posible encontrar evidencia formal y oficial de estrategias para fortalecer la salud mental. Para ello, se revisaron las actas del Consejo de Sede

del año 2021, así como las circulares emitidas por el Decanato y la Dirección Ejecutiva de la Sede regional el mismo año.

Se encuentra, de manera informal, con las propuestas desarrolladas por el Equipo de Gestión del Clima organizacional, constituidos formalmente desde el POA 2021 (p.15). Este equipo, en el campus Pérez Zeledón, está formalizado, sin embargo, *no hay claridad de quiénes forman parte de él, por lo que la mayoría de gestiones recaen en una o dos personas con puestos administrativos (A-13)*. Esto se ve reflejado en las respuestas de personas docentes que afirman: *cada que tengo chance, pero a veces parece que están más enfocados en la parte administrativa. Es ahí donde se enfocan porque los administrativos tienen muchos conflictos (P-14)*.

Se hace referencia a las actividades desarrolladas por el Equipo mencionado, pues durante el año 2020 y 2021, han estado orientadas al fortalecimiento de la salud mental del personal docente y administrativo; sin embargo, *al ser de carácter voluntario, hay muy poca participación y siempre participan los mismos (A-13)*. Esta afirmación podría llevar a dos conclusiones: por un lado, que quienes participan se encuentran conscientes de la necesidad de fortalecer el tema; por otro lado, quienes no participan no reconocen la misma necesidad, aunque en los cuestionarios reconocen bastantes dificultades, tal y como fue visto anteriormente, lo que resulta de alguna manera contradictorio.

Entonces, algunas de las posibilidades de promoción de la salud dadas por las personas informantes, están relacionadas con espacios de encuentro -social y formativo-, actividad física, organización del tiempo y manejo de emociones, estrés y ansiedad. Llama la atención la incomodidad existente entre algunas personas sobre la virtualidad de las actividades, que no permite una integración real con sus respectivos equipos, por lo que se hace mención de la necesidad de *volver a la presencialidad (P-13, P-14)*.

A continuación, se hará la revisión de la correspondencia de la propuesta de HpV (OMS) con las temáticas identificadas como necesarias para la intervención y la posibilidad de incluir nuevas categorías en el modelo propuesto.

Habilidades para la vida

Anteriormente, se había postulado el modelo de Habilidades para la vida -HpV- (OMS) como el que se consideraba adecuado para la intervención y mejora de los procesos dentro del contexto seleccionado. Frente a las respuestas de las personas participantes, se ha logrado identificar que, pese a que dicho modelo contiene la mayoría de elementos que las personas informantes identifican como necesarias, hace falta la inclusión de una nueva estrategia de promoción de salud mental, que será denominada como *actividad física*.

Antes de hacer referencia a esta nueva estrategia, se hará referencia a la agrupación de las temáticas identificadas en cada una de las ya defendidas por el modelo en cuestión. El análisis se hará según la frecuencia de la aparición en las respuestas obtenidas a raíz de la aplicación de los instrumentos correspondientes.

Sobresale que, en primer lugar, aparezca el manejo de tensiones, estrés y ansiedad; pues es entendible que frente a la realidad producto de la pandemia por COVID-19, se ha puesto de manifiesto una situación no reciente -aunque ahora se le presta mayor atención- sobre factores estresores y generadores de ansiedad. Estudios recientes señalan que el aislamiento, el teletrabajo, la incertidumbre, la posibilidad de contagiarse, entre muchas otras situaciones, se convierten en focos generadores de mayor estrés para las personas -en general- (Ramírez-Ortiz, Castro-Quintero, Lerma-Córdoba, Yela-Ceballosa y Escobar Córdoba, 2020). Esto se ve reflejado en afirmaciones de las personas informantes, quienes aseguran que *trabajar en línea no sirve* (P-13) y que es necesario *volver a las aulas* (P-15).

Se hace la aclaración que en el campus Pérez Zeledón, el personal administrativo se encuentra trabajando de manera presencial, con las medidas de seguridad indicadas por el Ministerio de Salud para evitar el contagio. Sin embargo, el personal docente se mantiene en teletrabajo, por lo que surgen las afirmaciones anteriores.

Por otro lado, siguiendo con el mismo tema, estos tres elementos se ven incrementados cuando se considera que,

Existen puestos muy específicos con tareas muy concretas, por lo que ante ausencia de la persona funcionaria por incapacidad o vacaciones, los puestos no son sustituibles por lo que se producen acumulaciones de trabajo que a la larga, generan estrés. La comunicación inoportuna, en la que se informan acciones, actividades y decisiones de

manera abrupta, provoca episodios de ansiedad y de estrés entre las personas funcionarias (A-13).

La posibilidad de generar herramientas como organización del tiempo y algunas técnicas que permitan el manejo de la ansiedad y el estrés puede tener consecuencias positivas en las personas que han identificado como urgente dicha temática en sus propias vidas.

En segundo lugar, según lo identificado por las personas informantes, aparece la necesidad de fortalecer el autoconocimiento (o autoconciencia), entendiendo que

El individuo requiere sentirse íntegro, identificado consigo mismo, saber quién es, realizar lo que le gusta, lo que le satisfaga, y sentirse útil en los grupos en que participa, para las instituciones, empresas o fábricas donde labora, y, además, necesita conocimiento, aceptación, confianza y realización (Méndez, Rojas y Morales, 2020, p.6).

Ya ha sido revisado el deseo de reconocimiento y su impacto en la satisfacción y motivación del personal docente y administrativo; elementos que tendrán consecuencias significativas en el mejoramiento del clima organizacional.

En tercer lugar, las relaciones interpersonales aparecen como una necesidad de mejora dentro de los procesos de intervención. Aquí se incluyen las actividades de ocio e integración, que tendrían como resultado la promoción de estilos de resolución de conflictos y problemas de manera adecuada, así como el fortalecimiento de la afectividad entre los diferentes equipos de trabajo. Ramírez (2019) sostiene que

relaciones interpersonales positivas constituyen un elemento de satisfacción para los trabajadores, el llevar una buena relación con los compañeros y superiores en el trabajo, facilita no solo el cumplimiento de los objetivos de la organización, sino también, el establecimiento de lazos de confianza e incluso de amistad que fomenta un ambiente armónico donde los individuos se pueden desarrollar profesional y personalmente (p.59)

La promoción de buenas relaciones interpersonales puede mejorar el clima organizacional y la productividad de la organización. Además, puede tener impacto en la motivación -en las vías que ya han sido revisadas-.

En cuarto lugar, las personas informantes lo ubican como *inteligencia emocional*, que dentro de las HpV (OMS) pueden ser incluidas desde la empatía, la comunicación asertiva y el manejo de emociones y sentimientos; elementos necesarios para alimentar buenas relaciones interpersonales. Además, la inteligencia emocional incluye cinco competencias: el conocimiento de las propias emociones, la capacidad de controlarlas, la capacidad de motivarse uno mismo, el reconocimiento de las emociones ajenas y el control de las relaciones (Goleman, 1997). Es allí donde la comunicación y la empatía juegan un rol importante para la formación sobre este tema.

Por último, pero no menos importante, aparece la estrategia que el equipo de investigación ha considerado necesaria para completar la revisión de las necesidades planteadas por las personas informantes. Esta estrategia será llamada *actividad física*. Expertos afirman que,

la práctica físico-deportiva tiene un efecto positivo sobre la salud física y mental debido a que produce liberación de endorfinas, lo que conlleva a una reducción de la ansiedad, la depresión y el estrés. En tanto que cualquier tipo de actividad física, ya sea de bajo o alto impacto, liberan estas sustancias que actúan directamente sobre el cerebro produciendo sensación de bienestar y relajación inmediata (Barbosa y Urrea, 2018, p.144).

Dentro de estas actividades físicas se incluyen aquellas relacionadas con la práctica de deportes específicos, las relacionadas con técnicas de relajación y meditación -por ejemplo, yoga o pilates- y las que se pueden ser desarrolladas de manera individual sin acompañamiento profesional -por ejemplo montañismo, ciclismo, natación-.

La combinación de todas estas aristas o habilidades pueden permitir un mejoramiento significativo en el estado de ánimo, en el clima organizacional y en la promoción de la salud mental del personal docente y administrativo involucrado. Sin embargo, hay un trabajo inicial importante a realizar: la concientización sobre la importancia de la salud mental en la vida diaria.

Salud mental y desarrollo humano.

Otra subcategoría importante en esta investigación es el tema de la salud mental y el desarrollo humano. Tal y como ha sido repetido a lo largo de este documento, la salud mental debe ser

vista como prioridad en una organización con el fin de promover ambientes de trabajo saludables, motivación, satisfacción laboral, manejo del estrés, entre otros.

Ahora bien, el desarrollo humano es la forma en que las personas mejoran sus capacidades y habilidades, por lo que es necesario que las instituciones brinden las oportunidades para que las personas puedan alcanzar altos niveles de desarrollo y bienestar.

Castañeda, Betancourt, Salazar y Mora (2017) señalan que el “concepto de bienestar se relaciona con la calidad de vida laboral, que busca trascender en el desarrollo humano integral en la organización” (p.3). Para garantizar el bienestar del personal las instituciones deben velar porque los espacios y ambientes de trabajo sean saludables y promuevan estos elementos.

Algunas de las posibilidades de promoción de bienestar del personal, propuestas por las personas informantes, son: el mejoramiento de las relaciones interpersonales, la integración del personal, el respeto a la dignidad humana y la motivación (A-6, P-15, P-4). De igual manera, A-12 asegura que es necesario el *desarrollo de habilidades*.

Es entonces donde se ve reflejado la relación existente entre la salud mental y el desarrollo humano. Al respecto, Villalobos, Pedroza, y Reyes (2019) plantean que,

Se fundamentan en la siguiente premisa: no puede haber desarrollo sin salud mental, ya que ésta es pilar para el desarrollo humano, además de tener un carácter transversal; es decir, que impacta la vida en todos los aspectos (p.653).

Lo que deja en evidencia que la salud mental es un eje transversal para impulsar el desarrollo humano de las personas dentro de una organización. Las investigadoras consideran que es necesario que se brinden espacios dentro de la institución que promuevan el bienestar del personal. Además de ello, es importante también empezar por la sensibilización de la población, ya que es necesario que quienes desempeñan los puestos de docentes y administrativos estén al tanto de la importancia de trabajar en su salud mental y buscar su desarrollo humano ya que mejorar estos aspectos propiciará una mejor calidad de vida para quienes se vean involucrados.

Ambientes de trabajo saludables

Esta subcategoría está estrechamente relacionada con la anterior ya que el ambiente laboral va a tener un aporte significativo en el bienestar de las personas dentro de una organización. Castañeda, Betancourt, Salazar y Mora (2017) defienden que

El trabajo en el ambiente laboral se constituye en una balanza entre la seguridad de la organización y el bienestar del trabajador, ya que el uno depende del otro. Un ambiente sano y seguro permite que haya salud mental, seguridad laboral y con ello se garantiza la productividad y la calidad de vida de los empleados (p.2).

Los ambientes de trabajo saludables van a influir positivamente en la motivación y satisfacción del personal, promoviendo así que las personas dentro de la organización trabajen mejor y esto por supuesto va a beneficiar el cumplimiento de los objetivos.

La salud mental y el bienestar son fundamentales para nuestra capacidad colectiva e individual de pensar, manifestar sentimientos, interactuar con los demás, ganar el sustento y disfrutar de la vida. Sobre esta base se puede considerar que la promoción, la protección y el restablecimiento de la salud mental son preocupaciones vitales de las personas, las comunidades y las sociedades de todo el mundo (OMS, 2018).

Además del análisis documental anterior, es importante presentar algunas de las respuestas brindadas por las personas informantes donde se puede analizar sus percepciones con respecto a la mejora del ambiente laboral. Una persona menciona que es necesario *romper la barrera entre administrativos y académicos (P-8)*. Otra dice que debe existir *mayor cooperación entre los trabajadores, capacitación, actividades de integración (P-10)* y algunas personas coincidieron en la necesidad de que exista una mayor ética en la toma de decisiones y comunicación (*A-4, A-6, P-10*). Se rescata una expresión llamativa de quien afirma *si se pudiera eliminar la gente tóxica. Pero como no se puede, entonces ya no hay salvación (P-14)*.

Sin embargo, hubo una persona consultada que afirma que *ahorita no existe nada que puedan hacer para mejorar mi ambiente, me siento muy bien con la realidad actual (P-11)*.

Dichas respuestas permiten comprender la diversidad de opiniones con respecto al tema por lo que el equipo de investigadoras cree necesario promover actividades que genere la integración de los miembros de la institución como equipo de trabajo; es importante rescatar que pese a

que algunas personas no reconocen dificultades en salud mental, no es la misma realidad para todas; por lo que el trabajo en equipo puede tener consecuencias directas en el mejoramiento del clima organizacional y todos los elementos relacionados con él: mayor eficacia y rendimiento, mejor imagen de la institución, mejor atención a las personas usuarias, mejor calidad de vida de quienes conforman los equipos de trabajo, entre otros.

A manera de síntesis.

Una vez revisados los resultados obtenidos de la aplicación de los diferentes instrumentos de recolección de información, es posible hacer un recuento de los principales hallazgos, que permitirán ir orientando la construcción de la propuesta de intervención, a fin de incluir las necesidades identificadas; hallazgos que presentados a manera de lista para un mejor ordenamiento de la información.

Posterior a ello, se plantean dos espacios de reflexión relacionados con la experiencia de trabajo de campo del equipo a cargo de la investigación, así como la relación existente entre estos hallazgos y los objetivos planteados inicialmente.

Gestión.

1. Si ya los mecanismos de gestión se encuentran definidos reglamentariamente y no hay mucha apertura a su modificación, deben mejorarse aquellos aspectos en los que sí se pueda tener injerencia; entre ellos, los mecanismos y calidad de la comunicación, así como la posibilidad de incluir mayor cantidad de personal en la construcción de propuestas de acción que les permita sentirse tomados en cuenta como parte de la organización.
2. Las propuestas que se realicen deben buscar el desarrollo humano de quienes forman parte del personal, de manera que se promuevan estrategias de crecimiento y constante actualización académica, personal y social. La salud mental aparece como prioritaria, tal y como ha sido reflejado a lo largo de la investigación.

Liderazgo.

1. La posibilidad de incentivar el desarrollo de habilidades de liderazgo estará mediada en gran medida por la percepción del tema que tengan las personas en puestos de autoridad

y con capacidad de intervenir en la toma de decisiones, para favorecer los procesos de formación y capacitación en estas habilidades.

2. Es necesario que en los procesos que se desarrollen, participen no solo las personas que forman parte del personal, sino también quienes ocupan cargos de autoridad, pues el proceso de mejora continua no discrimina por asumir uno u otro cargo.
3. Se rescata la necesidad de mejorar en los mecanismos y la calidad de la comunicación, de manera que las personas se sientan incluidas y respetadas por quienes manejan la información de primera mano, para evitar malentendidos que deriven en conflictos y situaciones que vayan en detrimento del clima y cultura organizacionales.
4. Deben desarrollarse, de manera constante, procesos de reconocimiento de los logros del personal, de manera que se pueda incrementar la motivación individual y colectiva; que favorezca la construcción de un clima organizacional saludable. Estos procesos pueden ser tan elaborados como la imaginación permite, pero también pueden ser sencillos como palabras de afirmación del trabajo bien hecho, del agradecimiento por el esfuerzo realizado, de felicitaciones en celebraciones específicas. Resalta aquí, la necesidad de personalizar algunas de estas estrategias, de manera que no se perciban forzadas.

Salud Mental

1. Se percibe inconsistencia en cuanto al reconocimiento de la importancia de la salud mental en la vida cotidiana, frente al reconocimiento de dificultades que aparecen y que están relacionadas con este tema. Es por ello por lo que se visualiza la necesidad de sensibilizar y concientizar al personal docente y administrativo sobre la importancia de cuidar su salud mental ya que en varias de las respuestas se evidenció que es un tema al que no se le presta la suficiente atención. Entender que la salud mental y la física van necesariamente ligadas puede llevar a la consideración de una promoción de estilos de vida saludable para una buena calidad de vida.
2. La salud mental promueve el desarrollo humano, la satisfacción laboral y la motivación de quienes conforman los diferentes equipos; además, tiene consecuencias directas en el trato a las personas usuarias, por lo que mejoraría la imagen de la organización frente a la comunidad que le rodea.
3. Las personas pasan la mayor parte de su tiempo en su espacio laboral por lo que se deben fomentar espacios saludables de trabajo donde las personas se sientan a gusto y puedan trabajar de la mejor manera, ya que esto aporta potencialmente a su bienestar integral.

Valoración de la experiencia de investigación

En este espacio, el equipo de investigación plantea algunos elementos relacionados con su experiencia en la ejecución del trabajo de campo. En primer lugar, hay percepciones variadas sobre la facilidad –o no- de recaudar la información requerida, debido a la dificultad de contactar con las autoridades superiores del campus para lograr las entrevistas, sin embargo, no sucedió lo mismo con otras personas que ocupan cargos de coordinación o dirección, que, por el contrario, estuvieron dispuestas a colaborar en todo momento. Esto también se evidenció en el tipo de respuestas obtenidas por parte de estos sectores: en algunos casos más escuetas y concretas que en otros.

Además, la aplicación de los instrumentos de recolección de información a través de plataformas tecnológicas, en alguna manera limita la interacción con las personas informantes y dificulta la interpretación de lenguaje no verbal; elementos significativos en un proceso de investigación.

Por otro lado, a partir de la información recabada se identifica la pertinencia de la propuesta de investigación y de mejora defendida por el equipo; de manera que cobra aun mayor relevancia para el contexto seleccionado; esto también puede ser visualizado en algunas de las respuestas presentadas anteriormente.

Pese a que resulta gratificante la visualización de posibles alianzas con personas que consideran la intervención oportuna y necesaria, aparece un desafío relacionado con todas aquellas personas que indican que no les interesa el tema; esto en tanto para la promoción de la salud mental en un espacio se necesita de una participación colectiva para el alcance de los objetivos planteados.

Posibles líneas de intervención

- a. Desarrollar un módulo de sensibilización, capacitación y toma de decisiones personales y colectivas sobre la salud mental, que incluya la propuesta de Habilidades para la Vida (OMS) como base para el trabajo en desarrollo y promoción de habilidades, que favorezcan el mejoramiento de las situaciones problemáticas identificadas durante este capítulo.

- b. Incluir la actividad física como estrategia de promoción de la salud mental, de manera que se complemente con las demás habilidades y que favorezca la salud de las personas participantes.
- c. Promover la participación conjunta de personal docente y administrativo -tanto propietario como interino-, que contribuya al rompimiento de la barrera existente entre ambos sectores, que fomente relaciones interpersonales saludables y el mejoramiento del clima organizacional.
- d. Incentivar que las personas que ocupan cargos de autoridad se vinculen con el resto del personal en los procesos formativos, de manera que mejoren las relaciones entre las partes y se trabaje en las percepciones de ambos sectores sobre el otro. De igual manera, revisar los espacios en los que se puede integrar mayor cantidad de personal para la gestión del campus, buscando la inclusión de las diferentes perspectivas y estrategias de intervención sobre las temáticas.
- e. Crear, a nivel institucional, espacios semestrales o anuales de reconocimiento de los logros personales, laborales y académicos de las personas de los diferentes equipos.
- f. Crear espacios de encuentro informales que promuevan la interacción del personal docente y administrativo, que favorezca al mejoramiento de las relaciones interpersonales con su equipo de trabajo y el resto de los existentes en el campus.

Es a partir de las líneas anteriores de donde surgirá la propuesta de mejora que se presentará en el siguiente capítulo, buscando dar respuesta a las necesidades identificadas a partir de la información obtenida con la aplicación de los diferentes instrumentos utilizados.

Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones

A lo largo del presente documento se han logrado explorar diferentes etapas de investigación que han arrojado resultados similares a lo planteado en la revisión bibliográfica inicial; estos resultados identifican la necesidad de superar la visión tradicional de la gestión educativa que la reduce a tareas administrativas, para avanzar hacia una visión más integral, que promueve la participación de toda la comunidad educativa (docentes, estudiantes, familias, actores comunales) en la mejora continua del centro de estudios; esta mejora apunta hacia el desarrollo humano de todas las personas que se involucran de una u otra forma.

En este contexto, surge la necesidad de fortalecer las diferentes habilidades de liderazgo que tienen todas las instancias, fomentando la inclusión en la toma de decisiones, la comunicación asertiva y no violenta, el mejoramiento del clima organizacional; elementos que favorecen el sentido de pertenencia de las personas con respecto al centro educativo y con la comunidad misma.

Con mayor urgencia, aparece en la discusión el tema de salud mental, en un momento histórico particular que ha incrementado la necesidad de establecer estrategias para su fortalecimiento, especialmente en el espacio laboral donde las personas invierten mayor cantidad de horas diariamente.

Estos resultados iniciales se ven confrontados con la realidad vivida por el personal docente y administrativo de la Universidad Nacional en el campus Pérez Zeledón; que evidencian un sentimiento generalizado de malestar por la forma en que se desarrolla el día a día en la institución: falta de comunicación, ausencia de liderazgo en las personas que ocupan cargos de autoridad, sobrecarga laboral, malas relaciones interpersonales, estrategias de afrontamiento del estrés y los conflictos insuficientes, entre otras.

Se encuentra una concordancia entre las necesidades identificadas por las personas participantes y lo propuesto por el Modelo de Habilidades para la Vida (OMS), por lo que se retoma como el modelo a seguir para el desarrollo de la propuesta de mejora del contexto institucional. Sumado a estas habilidades, surge una estrategia considerada fundamental, *actividad física*, que permite agregar una nueva arista de la salud mental, entendida desde la lógica del estado de bienestar general de las personas que les permite afrontar el día a día de manera exitosa.

Esta propuesta de mejora está planificada desde la Guía de Proyectos del PMBOK, que permite identificar áreas de conocimiento y gestión que buscan hacer del proyecto algo factible, realista y ejecutable. Las áreas de conocimiento se desarrollan con mayor o menor profundidad según la lógica del mismo proyecto. El poder acompañar esta planificación de su respectiva estrategia curricular y plan de comunicación, dan una visión de integralidad al proyecto, revisando las principales aristas que tendrían influencia sobre su éxito o fracaso.

Los objetivos del Trabajo Final de Graduación se han logrado satisfactoriamente pues se ha podido evidenciar tanto la situación actual como la ideal para el mejoramiento de la salud mental del personal docente y administrativo del campus. De igual manera, la construcción de la propuesta de mejora -que puede ser revisada en los Apéndices D, E y F-, y la posibilidad de su ejecución, puede tener consecuencias positivas para la promoción de habilidades de liderazgo y salud mental y el mejoramiento del clima organizacional del espacio estudiado. Sumado a ello, se abre la posibilidad de replicar este módulo con estudiantes del campus y de que la Universidad lo acoja como proceso de capacitación certificado para su personal.

Finalmente, la etapa de validación del proyecto *Salud mental: ¡prioridad para el desarrollo humano!* le permitió al equipo de investigadoras tener un encuentro cercano con el equipo de Gestión del Clima Organizacional y de este modo obtener aportes relevantes para la implementación del módulo. Inicialmente, que el equipo conociera la propuesta a desarrollar y se apropiara de ella; posteriormente, llevó a la toma de decisiones sobre aspectos logísticos concretos: se realizaron algunas modificaciones en la gestión del tiempo del proyecto que posibilitará dar inicio con la ejecución de manera próxima.

De lo anterior deriva una serie de recomendaciones para una mejor gestión del proyecto y que se pueden visualizar en el apartado de la validación de la propuesta; en este punto se rescatan las principales:

- Inclusión de una nueva sesión de trabajo (la réplica de la sesión sobre *relaciones interpersonales*).
- La réplica del proceso con estudiantes del campus.
- La presentación de la propuesta ante Recursos Humanos de la UNA para que se ejecute en todas las instancias de la institución, con entrega de certificados para quienes participen en el proceso. Además, en una etapa posterior, gestionar ante CONARE la réplica del proceso en todas las Universidades Públicas.

Referencias

- Acevedo, A. (2020). Liderazgo pedagógico: Pensar y construir una mejor Educación. *Revista boletín redipe* 9 (11): 26-46. Recuperado de <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/1105/1007>
- Acosta, J. (2018). El concepto de liderazgo: una mirada a sus antecedentes históricos, y enfoques teóricos recientes. Recuperado de: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1582
- Aguilar, M y Del Piño, R. (2013). La inteligencia emocional como una herramienta de la gestión educativa para el liderazgo estudiantil. *Cuadernos De Administración (Cali, Colombia)*, 29(50), 132-141. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/una/remotexs.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452013000200003&lng=en&tlng=en
- Álvarez, L. (2017). Modelos de Gestión. Recuperado de bempresa. *Éxito empresarial*. 160. Recuperado de https://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_160_160811_es.pdf
- Ares, A. (2013). Importancia del reconocimiento para fomentar el buen desempeño laboral. *Revista de Análisis Transaccional y Psicología Humanista* 69. Recuperado de: http://com.aespat.es/Revista/Revista_ATyPH_69.pdf#page=42
- Antúnez, S (2004). Organización escolar y acción directiva. *Biblioteca para la actualización del maestro*. Recuperado de: [https://gobiernodeguadalupe.gob.mx/trans2/Bibliografias/01%20Antunes,%20Seraf%C7%F0n,%20\(2004\).%20Organizaci%C7%FCn%20escolar%20y%20acciones%20directivas.pdf](https://gobiernodeguadalupe.gob.mx/trans2/Bibliografias/01%20Antunes,%20Seraf%C7%F0n,%20(2004).%20Organizaci%C7%FCn%20escolar%20y%20acciones%20directivas.pdf)
- Arestivo, C. (2018). Salud Mental. *Medicina Clínica Y Social*, 1(3), 188-189. Recuperado de <http://medicinaclinicaysocial.org/index.php/MCS>
- Barbosa, S. y Urrea, A. (2018). Influencia del deporte y la actividad física en el estado de salud físico y mental: una revisión bibliográfica. *Katharsis: Revista de Ciencias Sociales* 25,

pp. 141-160. Recuperado de:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6369972>

Barrantes, R. (2002). *Investigación: un camino al conocimiento. Un enfoque cuantitativo y cualitativo*. Costa Rica: Editorial EUNED. Recuperado de:
https://www.academia.edu/38766459/Investigacion_un_camino_al_conocimiento_Barrantes_Echavarr%C3%ADa

Bolívar, A. (2010) El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2). 9-33 Recuperado de
<https://www.redalyc.org/pdf/1710/171015625002.pdf>

Bolívar, A; Muñoz, G; Weinstein, J y Domingo, J (coords.) (2022). Liderazgo educativo en tiempos de crisis: aprendizajes para la escuela post-covid. *Editorial Universidad de Granada. España*. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Antonio-Bolivar/publication/360539638_Liderazgo_educativo_en_tiempos_de_crisis_Aprendizajes_para_la_escuela_post-Covid/links/627c979db1ad9f66c8b68a26/Liderazgo-educativo-en-tiempos-de-crisis-Aprendizajes-para-la-escuela-post-Covid.pdf

Bravo, F. (2019). Liderazgo educativo, su importancia en la administración de la calidad educativa. Recuperado de
<https://www.pedagogia.edu.ec/public/docs/9e9e17f6f84145fc5d33bb93c905f793.pdf>

Calderón, J., Beltrán, C., y Pando, M. (2020). Efectos del Liderazgo Auténtico en la Salud Mental. Positiva Ocupacional. *UARICHA* 17, 29-38. Recuperado de
https://www.researchgate.net/publication/341946606_Efectos_del_Liderazgo_Autentico_en_la_Salud_Mental_Positiva_Ocupacional_Effects_of_Authentic_Leadership_in_Positive_Ocupational_Mental_Health

Carrillo-Sierra, S.; Rivera-Porras, D.; Forgiony-Santos, J.; Nuván-Hurtado, I.; Bonilla-Cruz, N. y Arenas-Villamizar, V. (2018). Habilidades para la vida como elementos en la promoción y educación para la salud en los adolescentes y jóvenes. *Archivos Venezolanos de Farmacología y Terapéutica* 37(5). Recuperado de:
http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2504/H%c3%a1bilidades_vida_elementos_elementos.pdf?sequence=3&isAllowed=y

- Casassus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina. Recuperado de <http://files.7o-semester.webnode.mx/200000184-5e8c65f84a/problemas%20de%20gestion%20educativa%20en%20america%20latian.pdf>
- Castañeda, J; Betancourt, J; Salazar, L y Mora, A (2017). Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones. *Revista electrónica Psyconex. Psicología, psicoanálisis y conexiones. Departamento de Psicología, Universidad de Antioquía*, 9(14), 1-13. Recuperado de: <https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/view/328547/20785360>
- Cayssials, A (2006). ¿Subjetividad en un cuestionario? *Revista Subjetividad y Procesos Cognitivos* 8. Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, pp. 80-87. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=339630247005>
- Chacón, L. (2014). Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad *Omnia*, 20,(2), pp. 150-161. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/737/73735396006.pdf>
- Corrales, M. (2013). 1. Introducción a la investigación-acción. Recuperado de <https://repositorio.uned.ac.cr/bitstream/handle/120809/1156/1%20-%20Intro%20Investigaci%3%b3n-acci%3%b3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Conejero, J (2020). Una aproximación a la investigación cualitativa. *Neumología Pediátrica*, 15(1), pp. 242–244. DOI: <https://doi.org/10.51451/np.v15i1.57>
- Coromoto, H. y Villón, S. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific* 3 (7), pp. 177-192. Recuperado de: https://www.academia.edu/37980677/Motivaci%C3%B3n_Laboral_Elemento_Fundamental_en_el_%C3%89xito_Organizacional
- Dailey, R. (2012). Comportamiento organizacional. *Escuela de Negocios de Edimburgo Heriot-Watt University. Reino Unido*. Recuperado de: https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:cp3cyG0aVS0J:scholar.google.com/+teor%C3%ADa+comportamiento+organizacional&hl=es&as_sdt=0,5

- De Arco, C.; Puenayan, P. y Vaca, M. (2019). Modelo de Promoción de la salud en el lugar de trabajo: una propuesta. *Avances en Enfermería* 37(2), pp. 227-236. DOI: <https://doi.org/10.15446/av.enferm.v37n2.73145>
- De Mézerville, G (2004). Ejes de salud mental. Los procesos de autoestima, dar y recibir afecto y adaptación al estrés. *Trillas, México*.
- Díaz, C. y Pinto, M. (2017). Vulnerabilidad educativa: Un estudio desde el paradigma socio crítico. *Praxis educativa*, 21(1), pp. 46-54 DOI: <http://dx.doi.org/10.19137/praxiseducativa-2017-210105>
- Díaz, D y Aragón, L. (2018). Política pública de cobertura educativa y salud mental de los docentes. Estrategias para su optimización. *Revista Boletín Redipe*, 7(9), 148–160. Recuperado de: <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/571>
- Díaz, E. (2017). Liderazgo, comunicación y trabajo en equipo: la tríada inseparable de una Gestión Escolar Integral. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 4(2), pp. 1–25. Recuperado de: <https://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/381>
- Díaz, M. (enero-abril 2019). La complejidad de la investigación en liderazgo educativo, acercamientos metodológicos contemporáneos. *Revista Actualidades Investigativas en Educación* 19(1), 1-19. DOI: [10.15517/AIE.V19I1.35239](https://doi.org/10.15517/AIE.V19I1.35239)
- EAE Business School. (2015) Guía de liderazgo transformacional: ¿Que es el liderazgo transformacional y cómo desarrollarlo dentro de tu empresa? Recuperado de <https://incp.org.co/Site/publicaciones/info/archivos/Guia-de-liderazgo-transformacional.pdf>
- Echeverría, G. (2005). Análisis cualitativo por categorías. *Academia. Universidad Academia de Humanismo Cristiano*. Recuperado de: https://www.academia.edu/16552418/ANALISIS_CUALITATIVO_G_ECHEVERRI_A_1_?from=cover_page
- Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. (2019). Salud Mental. Recuperado de <https://www.kas.de/documents/273967/10156519/Fasc%C3%ADculo+Salud+Mental>

[+--+DsB.pdf/389ff255-0d5f-1a43-aadf-94bf465d4dc7?version=1.0&t=1600807998800](https://doi.org/10.32719/26312816.2021.4.1.3)

Fernández, A. (2020). 2020: Estudiantes, emociones, salud mental y pandemia. *Revista Andina De Educación*, 4(1), 23-29. Doi: <https://doi.org/10.32719/26312816.2021.4.1.3>

Fundación EDEX. (s.f.). Habilidades para la vida. Recuperado de: <https://www.habilidadesparalavida.net/pensamiento-critico.php>

Garzón, C. (2018). La gestión educativa en la educación superior de cara a la consejería estudiantil. *Boletín Redipe*, 7(8), 98-112. Recuperado de <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/546/517>

Garzón, K. (2019). El liderazgo como factor de empoderamiento de la gestión humana en la salud mental de los trabajadores. *Programa de Administración de Seguridad y Salud Ocupacional. Universidad Nueva Granada, Colombia*, pp.1-27. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/20937/GarzonGomezKarenCirley2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Giraldo, A.; Toro, M.; Macías, A.; Valencia, C. y Palacio, S. (2010). La promoción de la salud como estrategia para el fomento de estilos de vida saludables. *Hacia la Promoción de la Salud*, 15(1), pp. 128-143. Recuperado de: <https://revistasojs.ucaldas.edu.co/index.php/hacialapromociondelasalud/article/view/1976/1892>

Goleman, D. (1997). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Círculo de Lectores.

Gómez, C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, 2(2), pp. 61-77. Recuperado de <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Liderazgo/%5BPDP%5D%20Libros%20-%20Liderazgo.pdf>

Gómez, M y Calderón, P. (2017). Salud mental en el trabajo: entre el sufrimiento en el trabajo y la organización saludable. *Katharsis*, 23. Recuperado de <https://doi.org/10.25057/25005731.871>

- González-Lloret, M. (2013) Investigación-acción (III): la investigación cualitativa. *Didactired Centro Virtual Cervantes*. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/274568021_Investigacion-accion_III_la_investigacion_cualitativa_Action_Research_Qualitative_Research
- González, S y Pérez, J (2009). El trabajador universitario: entre el malestar y la lucha. *Educ. Soc* 30 (107), pp. 373-387. Doi: <https://doi.org/10.1590/S0101-73302009000200004>
- Guerrero, M. y Bejarano, D. (2017). La Cultura Organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. *Revista mensual de la UIDE*, 2(3), pp. 110-115. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6057495.pdf>
- Guevara, O. (2014). Reflexión Grupal En Torno Al Concepto De Liderazgo Utilizado En Educación. *Revista Ensayos pedagógicos*,9(2), 49-63. Recuperado de <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/ensayospedagogicos/article/view/7298/7546>
- Gutiérrez, A. (s.f). Habilidades para la vida: Manual de Conceptos Básicos para Facilitadores y Educadores. Recuperado de http://www.cedro.org.pe/emprendimientojuvenil/images/pdf/habilidadesparalavidama_nualdeconceptos16agosto.pdf
- Hadman, M; Castillo, I y Alvis, L. (2018). Estrategia pedagógica con tecnologías multimedia para promover la salud mental de estudiantes. *Salud Uninorte*, 34(1). Recuperado de: <https://search.proquest.com.una.remotexs.co/docview/2064345596/fulltextPDF/5C1DAE83D4F94DE4PQ/1?accountid=37045>
- Haz, I., y Fierro, I. (2017). Liderazgo y Satisfacción Laboral: Un Análisis de Estudios Previos. *PODIUM*, 29-40. Recuperado de <http://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/index>
- Jara, C; Sánchez, M y Cox, C (2019). Liderazgo educativo y formación ciudadana: visiones y prácticas de los actores. *Calidad en la educación* 51, pp.350-381. DOI: <http://dx.doi.org/10.31619/caledu.n51.687>
- Jiménez, A; Puerta, A; Giraldo, P y Vallejo, L (2016). La gestión educativa y el mejoramiento educativo en instituciones para el trabajo y el desarrollo humano. *Revista de Investigaciones UCM*, 16(27), pp. 198-208. Recuperado de: <http://167.249.43.209/ojs/index.php/revista/article/view/71/71>

- Jiménez-Cruz, J. (2019). Transformando la educación desde la gestión educativa: Hacia un cambio de mentalidad. *Praxis*, 15(2), 223-235. DOI: <https://doi.org/10.21676/23897856.2646>
- Jurado, R y Matamoros, M (2017). Salud Mental y tipos de jurado de tesis en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de Huancavelica. *Informe de investigación científica para optar por el título profesional de licenciatura en Enfermería*. Universidad Nacional de Huancavelica. Perú. Recuperado de: <https://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/1379/TP%20-%20UNH.%20ENF.%200102.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kochen, G (2020). La gestión directiva o el liderazgo educativo en tiempos de pandemia. *Revista Innovaciones educativas* 22(33), pp. 9-14. DOI: <https://doi.org/10.22458/ie.v22i33.3349>
- López, P y Gallegos, V. (2014). Prácticas de liderazgo y el rol mediador de la eficacia colectiva en la satisfacción laboral de los docentes. *Estudios pedagógicos*. 40 (1), pp.163-178. DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052014000100010>
- Loza, R., Mamani, J., Mariaca, J. y Yanqui, F (2020). Paradigma sociocrítico en investigación. *PsiqueMag*, 19(2),30-39. Recuperado de <http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/psiquemag/article/view/216/206>
- Marcó, F; Loguzzo, H y Fedi, J (2016). Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones. *Universidad Nacional Arturo Jauretche. Argentina*. Recuperado de: <http://190.57.147.202:90/jspui/bitstream/123456789/499/1/Introduccion-gestion-y-administracion-organizaciones.pdf>
- Marengo, A., y Ávila, J. (2016). Burnout y problemas de salud mental en docentes: Diferencias según características demográficas y sociolaborales. *Psychologia: Avances De La Disciplina*, 10(1), 91-100. Recuperado de <https://search.proquest.com/scholarly-journals/burnout-y-problemas-de-salud-mental-en-docentes/docview/1817032279/se-2?accountid=37045>

- Martínez, A e Ibarrola, S. (2015). Liderazgo del profesor: Objetivo básico de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana De Educación*, 67, 55-70. Recuperado de <https://rieoei.org/historico/documentos/rie67a03.pdf>
- Martínez, C. (2010). Gestión de directores y cultura Organizacional en instituciones Educativas de secundaria – red nº 7 del Callao. (Tesis de maestría) Universidad San Ignacio de Loyola, Lima. Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1241/1/2010_Mart%C3%ADnez_Gesti%C3%B3n%20de%20directores%20y%20cultura%20organizacional%20en%20instituciones%20educativas%20de%20secundaria-Red%20N%C2%B0%2007%20del%20Callao.pdf
- Maureira, O. (2018). Prácticas del liderazgo educativo: Una mirada evolutiva e ilustrativa a partir de sus principales marcos, dimensiones e indicadores más representativos. *Revista Educación*, 42 (1), 1-33. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44051918001>
- Méndez, A.; Rojas, M. y Morales, R. (2020). Visión pedagógica del autoconocimiento en educación física y vida saludable. *Compendium* 44. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88064965006>
- Mieles, M, Tonon, G, y Alvarado, S. (2012) Investigación cualitativa: el análisis temático para el tratamiento de la información desde el enfoque de la fenomenología social. *Universitas Humanística*, (74), 195-225. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79125420009>
- Ministerio de Salud. (2012-2021). Política Nacional de Salud Mental. Recuperado de <https://www.bvs.sa.cr/saludmental/politicasaludmental.pdf>
- Ministerio de Salud (2017) Resumen Modelo de rectoría en Promoción de la salud. Recuperado de: <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/biblioteca-de-archivos/sobre-el-ministerio/modelo-conceptual-y-estrategico/3742-modelo-de-rectoria-en-promocion-de-la-salud/file>
- Muñoz, H (2009) Somatización: consideraciones diagnósticas. *Revista Med* 17(1), 55-64. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/910/91020345009.pdf>

- Muñoz, H. (2019). La burocracia universitaria. *Revista de la Educación Superior* 48 (189), pp.73-96. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/resu/v48n189/0185-2760-resu-48-189-73.pdf>
- Newstrom, J. (2006). Comportamiento humano en el trabajo. Recuperado de: https://www.academia.edu/36178675/Comportamiento_Humano_en_el_Trabajo_Newstrom
- Omar, A. (2011). Liderazgo Transformador y Satisfacción Laboral: El rol de la confianza en el supervisor. *Liberabit*, 17(2), 129-137. Recuperado de <https://search.proquest.com/scholarly-journals/liderazgo-transformador-y-satisfacción-laboral-el/docview/1950604608/se-2?accountid=37045>
- Organización Mundial de la Salud (s/f), Temas de salud; salud mental. Recuperado de: https://www.who.int/topics/mental_health/es/#:~:text=La%20salud%20mental%20abarca%20una,ausencia%20de%20afecciones%20o%20enfermedades%20C2%BB.
- Organización Mundial de la Salud (1946). Constitución de la Organización Mundial de la Salud. Recuperado de: https://www.who.int/governance/eb/who_constitution_sp.pdf
- Organización Mundial de la Salud (1986). Carta de Ottawa. Una conferencia internacional sobre la promoción de la salud. Hacia un nuevo concepto de la salud pública. Recuperado de: <https://www.paho.org/hq/dmdocuments/2013/Carta-de-ottawa-para-la-apromocion-de-la-salud-1986-SP.pdf>
- Organización Mundial de la Salud (1999). Guidelines: Life Skills Education Curricula for Schools. Ginebra, Suiza. Recuperado de: https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/63552/WHO_MNH_PSF_93.7A_Rev.2.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Organización Mundial de la Salud. (2004). Invertir en Salud Mental. Recuperado de https://www.who.int/mental_health/advocacy/en/spanish_final.pdf
- Organización Mundial de la Salud (2010) Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS. Contextualización, Prácticas y Literatura de Apoyo. Recuperado de: https://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf

- Organización Mundial de la Salud (2018) Salud mental: fortalecer nuestra respuesta. Recuperado de: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>
- Organización de Naciones Unidas (1948). Declaración Universal de los Derechos Humanos. Recuperado de: <https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights>
- Organización Panamericana de la Salud (s.f.). Promoción de la salud. Recuperado de: <https://www.paho.org/es/temas/promocion-salud>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico-OCDE (2008). Política de educación y formación. Mejorar el liderazgo escolar. Recuperado de <https://www.oecd.org/education/school/41204184.pdf>
- Padilla-Sarmiento, S; Villamizar-Carrillo, D y Mogollón-Canal, O (2018). El trabajador universitario y su salud mental desde el modelo de creencias. *Revista Ciencia y Cuidado*. 15(2), 127-139. <https://doi.org/10.22463/17949831.1407>
- Passailaigue, R. (2014). La Calidad de la Gestión Educativa. *Revista Científica Ecociencia*, 1(1) Recuperado de <https://search.proquest.com/scholarly-journals/la-calidad-de-gestión-educativa/docview/1827464758/se-2?accountid=37045>
- Pérez, D. y Moreno, R. (2019). La investigación cualitativa: un camino para interpretar los fenómenos sociales. Recuperado de <https://www.uo.edu.mx/sites/default/files/revista/recurso/Libro%20Jocelyn%20COMPLETO.pdf#page=86>
- Pérez, J., Yáñez, S., Ortega, C. y Piqueras, J. (2020). Educación emocional en la educación para la salud: Cuestión de salud pública. *Clínica y Salud*, 31(3), 127-136. Doi: <http://dx.doi.org/10.5093/clysa2020a7>
- Pérez, L., y Fuentes, H. (2018). Fundamentos de la Gestión de la Calidad en los Procesos Formativos en las Universidades. *Opuntia Brava*, 10(2), 123-129. Recuperado de <http://opuntiabrava.ult.edu.cu>
- Quaas, C., Born, M., Davis, C., y Young, F. (2002). Salud mental de los docentes: Investigaciones realizadas sobre el síndrome de burnout. *Psicoperspectivas*, 1, 1-23.

Recuperado de <https://search.proquest.com/scholarly-journals/salud-mental-de-los-docentes-investigaciones/docview/866550756/se-2?accountid>

Quintana-Torres, Y. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: Una relación dinámica*. *Educación y Educadores*, 21(2), 259-281. Doi: <http://dx.doi.org/10.5294/edu.2018.21.2.5>

Ramírez, L. (2019). *Relaciones interpersonales en el ámbito laboral* (Trabajo recepcional para obtener el grado de Maestro en Desarrollo Humano, Universidad Jesuita de Guadalajara, México). Recuperado de: <https://rei.iteso.mx/handle/11117/5802>

Ramírez-Ortiz, J.; Castro-Quintero, D.; Lerma-Córdoba, C.; Yela-Ceballos, F. y Escobar-Córdoba, F. (2020). Consecuencias de la pandemia de la COVID-19 en la salud mental asociadas al aislamiento social. *Revista Colombiana de Anestesiología* 48(4). Doi: <https://doi.org/10.5554/22562087.e930>

Restrepo-Espinosa, M. (2006). Promoción de la salud mental: un marco para la formación y para la acción. *Revista Ciencias de la salud* 4(2). Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-72732006000200020

Ricoy, C. (2006). Contribución sobre los paradigmas de investigación Educação. *Revista do Centro de Educação*, 31(1), 11-22. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1171/117117257002.pdf>

Rivera, R. (2015). El concepto del liderazgo educativo desde la experiencia de directores de departamento en uno de los recintos de la Universidad de Puerto Rico. Recuperado de: <https://www.proquest.com/openview/1c4959c145a9b640efdbc3e3695f40bf/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>

Romero, G. (2018). Calidad educativa: engranaje entre la gestión del conocimiento, la gestión educativa, la innovación y los ambientes de aprendizaje. *REXE. Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 17 (35), 91-103. DOI: <https://doi.org/10.21703/rexe.20181735romero6>

- Roncancio, A; Camargo, D y Muñoz, N (2017). Consideraciones sobre un marco metodológico encaminado al análisis de textos. *Sophia*, 13 (1): 109-121. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/4137/413750022014/>
- Sánchez, A (2013). ¿Administración o gestión educativa? Un ejercicio conceptual. *XII CONGRESO NACIONAL DE INVESTIGACIÓN EDUCATIVA. MÉXICO*. Recuperado de: comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v12/doc/1262.pdf
- Sánchez, L (s.f) Diseño y validación de cuestionarios. *LETSTAT Consultoría estadística*. Recuperado de: <http://letstat.es/wp-content/uploads/2021/05/DISENO-Y-VALIDACION-DE-CUESTIONARIOS.pdf>
- Sánchez, M; Fernández, M y Díaz, J (2021). Técnicas e instrumentos de recolección de información: análisis y procesamiento realizado por el investigador cualitativo. *Revista científica UISRAEL* Recuperado de: <https://revista.uisrael.edu.ec/index.php/rcui/article/view/400/197>
- Sarmiento, M. (2017). Salud Mental y desarrollo. *Revista Medicina* 39(3), pp.246-254. Recuperado de: <http://revistamedicina.net/ojsanm/index.php/Medicina/article/view/118-7/1488>
- Solís, S (2003) El enfoque de derechos: aspectos teóricos y conceptuales. Escuela de Trabajo Social, Universidad de Costa Rica. Recuperado de: <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/docente/pd-000133.pdf>
- Sordini, M. (2019). La entrevista a profundidad en el ámbito de la gestión pública. *Reflexiones. Revista de la Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Costa Rica* 98(1), pp.75-88. Recuperado de: <https://www.scielo.sa.cr/pdf/reflexiones/v98n1/1659-2859-reflexiones-98-01-69.pdf>
- Surovikina, E. (2015). Aproximaciones sistémicas a la gestión educativa: Un estado del arte desde la perspectiva de género. *Revista Iberoamericana De Educación*, 67, 121-138. Recuperado de: <https://rieoei.org/historico/documentos/rie67a07.pdf>
- Tamez, S., y Pérez, J. (2009). El Trabajador Universitario: Entre El Malestar Y La Lucha. *Educacao & Sociedade*, 30(107), 373–387. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0101-73302009000200004>

- Tamez, S., y Pérez, J. (2009). El Trabajador Universitario: Entre El Malestar Y La Lucha. *Educacao & Sociedade*, 30(107), 373–387. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0101-73302009000200004>
- Torres, M.; Paz, K.; Salazar, F. (s.f). Métodos de recolección de datos para una investigación. *Boletín electrónico No.03. Facultad de Ingeniería- Universidad Rafael Landívar*, pp.12-20. Recuperado de: https://fgsalazar.net/LANDIVAR/ING-PRIMERO/boletin03/URL_03_BAS01.pdf
- Troncoso, C y Amaya, A (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Revista de la Facultad de Medicina* , 65 (2), pp. 329-332. Doi: <https://doi.org/10.15446/revfacmed.v65n2.60235>
- Universidad de Costa Rica. (2020). Las universidades públicas declaran el 2020 como año de la salud mental. Recuperado de <https://www.ucr.ac.cr/noticias/2020/01/21/las-universidades-publicas-declaran-el-2020-como-ano-de-la-salud-mental.html#:~:text=El%20Consejo%20Nacional%20de%20Rectores,dar%20respuesta%20a%20las%20diferentes>
- Universidad Nacional (s/f) Plan Estratégico 2017-2021. *Sede Regional Brunca*. Recuperado de: <https://www.srb.una.ac.cr/index.php/es/documentos/planes-estrategicos-y-operativos>
- Universidad Nacional. (s.f). Reseña Histórica. *Sede Regional Brunca*. Recuperado de <https://www.srb.una.ac.cr/index.php/es/quienes-somos/resena-historica>
- Universidad Nacional (2015) Estatuto orgánico. Recuperado de: <https://www.documentos.una.ac.cr/bitstream/handle/unadocs/6693/ESTATUTO-ORG%C3%81NICO-UNA-digital.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Universidad Nacional. (2016). Política Institucional para la Promoción de la Salud en la Universidad Nacional. Recuperado de <https://documentos.una.ac.cr/handle/unadocs/5732>
- Universidad Nacional. (2017). Ámbito Jurídico. Recuperado de https://www.transparencia.una.ac.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=310&Itemid=763

- Universidad Nacional. (2021). Plan Operativo Anual 2021, Sede Regional Brunca. Recuperado de: <https://www.srb.una.ac.cr/index.php/es/documentos/planes-estrategicos-y-operativos>
- Universidad Nacional. (2021). Reglamento de Sedes Regionales, Interuniversitarias y Secciones Regionales. Recuperado de: <https://documentos.una.ac.cr/handle/unadocs/9566>
- Uribe, M., Berkowitz, D., Torche, P., Galdames, S. y Zoro, B.(2017) Marco para la gestión y el liderazgo educativo local: desarrollando prácticas de liderazgo intermedio en el territorio. Valparaíso, Chile: LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Recuperado de <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/08/mg-c3.pdf>
- Vargas, E (2015). Gestión e innovación educativa. *Revista Nuevo Humanismo*. 3(2), 95-113. Recuperado de: <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/nuevohumanismo/article/view/8976/10310>.
- Vargas, I. (2006). El ejercicio del liderazgo y su relación con la Inteligencia Emocional en la Administración Educativa. *Revista Electrónica Educare*. 10(1). Recuperado de <https://doi.org/10.15359/ree.10-1.4>
- Vargas, I. (2010). ¿Por qué es esencial discutir acerca del liderazgo en la gestión escolar? *Revista Electrónica Educare*, 14(1), 59-66. <https://doi.org/10.15359/ree.14-1.5>
- Venegas, K (2021). Especialistas: un millón de personas presentaron síntomas graves en salud mental durante la pandemia. *Semanario Universidad, Universidad de Costa Rica*. Recuperado de: <https://semanariouniversidad.com/pais/un-millon-de-personas-han-presentado-sintomas-graves-en-salud-mental-a-lo-largo-de-la-pandemia/>
- Vidal, M. y Rivera, M. (2007). Investigación-acción. *Scielo*. 21(4). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412007000400012
- Villalobos, M; Pedroza, R; Y Reyes, A. (2019). Salud Mental Y Desarrollo Humano: La Complejidad De La Práctica Del Trabajo Social. Recuperado de <http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/106111>

Villamizar, D., Padilla, S., y Mogollón, Olga, M. (2015). Contexto de la salud mental en docentes universitarios: Un aporte a la salud pública. *Revista CES Salud Pública*, 6(2), 146-159. Recuperado de [http://web.a.ebscohost.com/una.remotexs.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=97891efa-116e-450b-8dab-9156fffee133%40sdc-v-sessmgr01](http://web.a.ebscohost.com/una/remotexs.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=97891efa-116e-450b-8dab-9156fffee133%40sdc-v-sessmgr01)

Apéndices

Apéndice A.

Cuestionario auto aplicado

Estimada persona informante, este cuestionario está diseñado para recopilar información sobre su conocimiento y percepción sobre tres temáticas relacionadas con su labor profesional.

Está estructurado en 3 segmentos: el primero relacionado con gestión administrativa en el campus UNA-PZ; el segundo relacionado con características de liderazgo y el tercero con salud mental y desarrollo humano.

Sus respuestas serán de valiosa ayuda para la construcción de una propuesta de intervención en la temática, de manera que se favorezca el desarrollo de liderazgos en promoción de la salud mental.

La información es de carácter confidencial y será utilizada únicamente para la construcción de la propuesta. Garantizamos su anonimato, por lo que agradecemos su honestidad al responder.

Datos de la persona informante

Nombre completo.

Puesto (administrativo / académico).

Cantidad de años laborados para la UNA (menos de 1, de 1 a 3, de 3 a 5, de 5 a 10, de 10 a 15, más de 15).

Segmento 1. Gestión administrativa.

1. ¿Cómo definiría la cultura organizacional del campus?
2. ¿Cuál es el mecanismo de toma de decisiones en el campus?
3. ¿Cuáles son los canales de comunicación -formales o no- que existen en el campus?
4. ¿Qué recomendaciones daría para mejorar la comunicación?
5. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción laboral en este momento? (1 a 5).
6. ¿A qué se debe la calificación anterior?
7. ¿Qué mecanismos/estrategias se podrían implementar para incrementar su nivel de satisfacción?
8. ¿Se planifican semestral-anualmente estrategias de fortalecimiento de clima organizacional? (sí, no, no sabe/no responde)
9. ¿Participa usted -o no- en esas sesiones?

10. ¿Por qué razones?
11. ¿Qué recomendaciones daría a la administración del campus para la mejora de su gestión?

Segmento 2. Liderazgo.

1. Desde su perspectiva, ¿cuáles son 5 habilidades básicas para el liderazgo? escoja de la siguiente lista, puede agregar más.
 - a. comunicación asertiva
 - b. capacidad de escucha
 - c. creatividad
 - d. inteligencia emocional
 - e. empatía
 - f. compromiso
 - g. trabajo en equipo
 - h. capacidad de gestión
 - i. resiliencia
 - j. motivación
 - k. democratización de la toma de decisiones
 - l. ética.
 - m. otras:
2. ¿Identifica a alguna persona/puesto en el campus PZ que cumpla con esas características? ¿quién?
3. ¿Considera usted que las personas que ostentan cargos de autoridad en el campus cumplen con las características de liderazgo ya mencionadas? ¿A qué se debe su respuesta anterior?
4. ¿cómo se pueden incentivar esas habilidades en el personal docente y administrativo del campus?

Segmento 3. Salud Mental

1. Para usted, ¿qué es salud mental?
2. ¿Reconoce algunas manifestaciones de dificultades en salud mental?
3. ¿Existen estrategias de promoción de salud a lo interno del campus?

No. No sabe/No responde. Sí.

- a. ¿cuáles son esas estrategias?
 - b. ¿cada cuánto se desarrollan?
 - c. ¿quiénes participan?
 - d. ¿Quiénes se encargan de organizar y ejecutar?
 - e. En términos generales, ¿cuál es la calidad de las estrategias implementadas?
4. ¿Qué temas le interesa que se trabajen en el fortalecimiento de la salud mental?
 5. En la UNA-PZ, ¿existe un ambiente de trabajo saludable?
 6. Describa su respuesta anterior.
 7. ¿Qué cosas podrían mejorar para un ambiente saludable?
 8. ¿Qué compromiso personal asume usted para aportar a ese ambiente de trabajo saludable?

Agradecemos la información brindada, nos permitirá construir una propuesta de mejora que busque la promoción de la salud mental de todo el personal docente y administrativo del campus.

Apéndice B.

Guía de entrevista

Estimada persona informante, esta entrevista busca recopilar información sobre su conocimiento y percepción sobre tres temáticas relacionadas con su labor profesional.

Está estructurado en 3 segmentos: el primero relacionado con gestión administrativa en el campus UNA-PZ; el segundo relacionado con características de liderazgo y el tercero con salud mental y desarrollo humano.

Sus respuestas serán de valiosa ayuda para la construcción de una propuesta de intervención en la temática, de manera que se favorezca el desarrollo de liderazgos en promoción de la salud mental.

La información es de carácter confidencial y será utilizada únicamente para la construcción de la propuesta. Garantizamos su anonimato, por lo que agradecemos su honestidad al responder.

Datos de la persona informante

Nombre completo.

Puesto (administrativo / académico).

Cantidad de años laborados para la UNA (menos de 1, de 1 a 3, de 3 a 5, de 5 a 10, de 10 a 15, más de 15).

Segmento 1. Gestión administrativa.

1. ¿Cómo definiría la cultura organizacional del campus?
2. ¿Cuál es el mecanismo de toma de decisiones en el campus?
3. ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación que existen -formales o no- que existen en el campus?
4. ¿Se planifican semestral-anualmente estrategias de fortalecimiento de clima organizacional? (sí, no, no sabe/no responde). ¿Participa o no en ellas?

Segmento 2. Liderazgo.

5. ¿cuáles son 5 habilidades básicas para el liderazgo?
6. ¿cómo fortalecer esas habilidades en el personal?

Segmento 3. Salud Mental

7. Para usted, ¿qué es salud mental? ¿Reconoce algunas manifestaciones de dificultades en salud mental?
8. ¿Qué temas le interesa que se trabajen en el fortalecimiento de la salud mental?

Agradecemos la información brindada, nos permitirá construir una propuesta de mejora que busque la promoción de la salud mental de todo el personal docente y administrativo del campus.

Apéndice C.

Matriz de sistematización de los principales resultados

CATEGORIA	SUB CATEGORÍA	PREGUNTA A RESPONDER	RESPUESTAS / INDICADORES
GESTIÓN	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	¿Cuál es la manera existente de alcanzar objetivos?	<p>Estatuto orgánico: artículos 23-76-59 sobre mecanismo de selección y nombramiento de puestos de autoridad de la Sede.</p> <p>Reglamento de Sedes: artículo 35 sobre nombramiento de puestos de dirección académica.</p> <p>Es burocrática.</p> <p>TOMA DECISIONES: Decanato toma la mayoría de decisiones, por estatuto orgánico.</p> <p>Es subjetivo y se hace uso indebido del poder en los puestos de autoridad.</p> <p>Falta de habilidad social.</p> <p>La gestión que realizan [las autoridades] y el clima que propician responden a satisfacer conveniencias personales por encima de las institucionales.</p> <p>TOMA DECISIONES: Hay un grupo de poder que toma las decisiones. No hay oposición pues todos los puestos que deciden son puestos de confianza.</p> <p>Está guiado por los lineamientos institucionales, reglamentos.</p>
	CULTURA ORGANIZACIONAL	¿Cómo se vive la cotidianidad en contexto laboral?	<p>La cultura organizacional del Campus, está muy dividida.</p> <p>Jerárquica.</p> <p>No se mantiene la comunicación debida y necesaria para una adecuada coordinación de los mismos. Ante mal entendidos, impera la comunicación informal y se asumen como ciertos hechos que no se aclaran de la forma debida.</p> <p>Se produce un individualismo que “encapsula” los procesos y limita elementos importantes como el trabajo en equipo y la comunicación oportuna.</p> <p>Un imperialismo.</p> <p>Diferencia entre académicos propietarios y no propietarios.</p> <p>Apta y eficiente y siempre pensando mucho en estudiantado, en académicos y administrativos siempre pensando en el bienestar de cada agente.</p> <p>Bastante buena.</p>

	GESTIÓN EDUCATIVA	¿Cómo alcanzar objetivos educativos?	Estatuto orgánico establece la acción sustantiva de la Universidad.	
	MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA PARA LA SALUD MENTAL	¿Qué se necesita para crear una estrategia para alcanzar objetivos, de la mano del desarrollo integral del PDA?	POA 2021, Plan Estratégico vigente establecen conformación del equipo de gestión de clima organizacional.	
LIDERAZGO	HABILIDADES DE LIDERAZGO	¿Qué liderazgos existen en la organización?	Ver gráfico de respuestas.	
			Capacidad de influir o motivar a otros depende de cada uno, la actitud con la que uno decide hacer su trabajo define en gran medida su automotivación y la capacidad de lograr sus fines y objetivos.	
			Necesidad de trabajar con la motivación del personal.	
				Diferencias significativas en el trato al personal -desde quienes ostentan cargos de autoridad.
	LIDERAZGO EDUCATIVO	¿Cómo promover desempeño del personal?	Diagnóstico de las habilidades	
			Procesos formativos constantes	
			Estrategias de reconocimiento, dar valor al trabajo e incentivar la mejora.	
			Por mi experiencia laboral estoy consciente que muchas veces tenemos la mala costumbre de no leer, no apoyar a quienes realizan actividades, no investigar, no aceptar recomendaciones o no realizar alguna labor porque "no nos toca", el liderazgo es una decisión personal en la cual se debe trabajar.	
			Con capacitaciones. Considero que recibir capacitaciones sobre inteligencia emocional es sumamente importante.	
			El fortalecimiento de las habilidades en liderazgo es posible mediante estrategias de reconocimiento, dar valor al trabajo e incentivar la mejora. Asimismo, mediante la capacitación, educación y formación en áreas estratégicas identificadas como relevantes de acuerdo al contexto.	
			Capacidad de influir o motivar a otros depende de cada uno, la actitud con la que uno decide hacer su trabajo define en gran medida su automotivación y la capacidad de lograr sus fines y objetivos.	
			Trabajar con la motivación del personal.	
				Involucrando al personal en la toma de decisiones.
TIPOS DE LIDERAZGO	¿Qué se necesita para un liderazgo efectivo?	Modelar es una forma de fortalecer.		
		Mejora en la comunicación.		
		Involucrar al personal en la construcción de propuestas.		
LIDERAZGO PARA LA SALUD MENTAL	¿cómo incentivar la salud mental del equipo de trabajo?	Procesos de sensibilización, formación y capacitación.		
		Motivación.		

			Sensibilización, formación y capacitación.
			Capacitación sobre educación emocional.
			Promoción de la actividad física.
			Actividades equipo gestión clima organizacional, enfocadas en salud mental.
SALUD MENTAL	SALUD MENTAL Introducción	¿Cómo se percibe? Introducción	Es un constructo donde las personas deben realizar acciones individuales o grupales para sentirse bien de diferentes manifestaciones que a largo plazo va en detrimento de la capacidad cognitiva o de procesamiento de la información ya sea en lo personal o laboral.
			Es la capacidad de las personas para interactuar y desarrollarse adecuada y sanamente en los diferentes entornos de la vida, es poseer una actitud positiva ante diferentes circunstancias y contar con la dosis de voluntad necesaria para desenvolvernos en diversas áreas.
			No es prioridad, tengo mucho trabajo (...) No le doy la importancia que merece.
			No me interesa trabajar en el tema.
			El tema de salud mental, es un tema que aunque lo oímos mucho, todo el mundo habla de salud, el mes pasado estuvimos con lo de prevención del suicidio, son temas que oímos mucho pero que pocas veces nos sentamos realmente a reflexionar sobre ellos a un nivel personal, ósea preguntarse uno, que tan saludable me siento y que puedo hacer para mejorar mi salud mental, no sé si es en el corre corre o en todo, no conozco mucha gente que realmente se siente a pensarlo y a discutirlo y a trabajarlo.
PROMOCIÓN DE LA SALUD	¿Cómo promover estilos de vida saludable para PDA?		Instrucción institucional para la incorporación de estrategias de promoción de la salud.
			Equipo de Gestión del clima organizacional: no hay claridad de quiénes forman parte de él, por lo que la mayoría de gestiones recaen en una o dos personas con puestos administrativos. Al ser de carácter voluntario, hay muy poca participación y siempre participan los mismos.
			Equipo de Gestión del clima organizacional: cada que tengo chance, pero a veces parece que están más enfocados en la parte administrativa. Es ahí donde se enfocan porque los administrativos tienen muchos conflictos.
NECESIDADES PARA LA PROMOCIÓN SALUD MENTAL	¿Qué necesita el personal docente y administrativo?		Actividades de integración.
			Diagnóstico.
			Manejo de la ansiedad.
			Afrontamiento de problemas / manejo del tiempo.
			manejo del estrés.
			actividades de integración.
			Manejo del tiempo.
Comunicación asertiva.			

	HABILIDADES PARA LA VIDA	¿Es suficiente este modelo? ¿Es necesario incluir más categorías de intervención?	Comunicación
			Promoción de la actividad física
			Manejo de las emociones
			Motivación
	SALUD MENTAL Y DESARROLLO HUMANO	¿Cómo buscar el bienestar integral del personal?	Desarrollo de habilidades
			Relaciones interpersonales -Integración del personal
			respeto a la dignidad humana
			Comunicación
	AMBIENTES DE TRABAJO SALUDABLE	¿Cómo promover la satisfacción laboral y motivación del personal de la mano del cumplimiento de los objetivos institucionales?	Actividades de integración
			Mayor cooperación-actividades de integración
			Mayor ética en la toma de decisiones / comunicación
			Romper la barrera entre administrativos y académicos
			Mayor cooperación entre los trabajadores, capacitación, actividades de integración.

Apéndice D.

Dirección de proyecto.

Salud Mental: ¿prioridad para el desarrollo humano?



Propuesta de promoción de la salud mental en personal docente y administrativo Universidad Nacional, campus Pérez Zeledón

Salud Mental: ¿prioridad para el desarrollo humano?

Justificación

La Salud Mental es indispensable para el desarrollo y bienestar integral de las personas, ya que puede influir significativamente en la forma de pensar y actuar, así como en el manejo del estrés y la toma de decisiones; es por ello que se convierte en prioridad hacer conciencia sobre este tema en los diferentes espacios de la vida cotidiana, entre ellos el laboral.

Existe evidencia sobre la urgencia de atender las necesidades en esta área, especialmente en contextos de trabajo, debido al incremento de situaciones que pueden afectar negativamente al personal, por ejemplo, periodos de mucho estrés, desequilibrios personales, ausentismo en el trabajo, malas relaciones interpersonales, entre otras. Por lo tanto, priorizar la promoción de salud mental puede repercutir positivamente en la calidad de vida de las personas, así como en su desempeño profesional (Wynne, De Broeck, Vandebroek, Leka, Jain, Houtman, y McDaid, 2014).

Específicamente, en los espacios educativos cobran especial relevancia dos aspectos fundamentales para la promoción de estrategias que fortalezcan la salud mental -tanto de su equipo de profesionales como para sus estudiantes-, a saber: *la gestión educativa y el liderazgo*. De acuerdo con el Octavo Informe del Estado de la Educación (Programa Estado de la Nación, 2021) “la necesidad de nuevos estilos de gestión centrados en lo pedagógico, más que en lo administrativo, son urgentes para atender las nuevas exigencias del contexto actual” (p.215). La centralidad en cuestiones meramente administrativas, deja relegados a planos menos atendidos temas como la motivación, el desarrollo del personal y la satisfacción, que a mediano y largo plazo tiene consecuencias directas en el clima organizacional y el funcionamiento de la misma organización.

Por otro lado, el informe supracitado rescata la declaratoria del año 2020 como el año de la Salud Mental, declaratoria realizada por el Consejo Nacional de Rectores (CONARE) para las universidades, afirmando que

Fue concebida como un llamado a las comunidades universitarias para impulsar estrategias de promoción de la salud mental en la población como un aporte al bienestar social, la promoción de la salud integral y la defensa de los derechos humanos (Programa Estado de la Nación, 2021, p.277).

Frente al panorama explicitado, el equipo de investigadoras realiza una propuesta de intervención que aborde las temáticas señaladas: *gestión educativa, liderazgo y salud mental*.

Esta propuesta relacionará los conceptos, para identificar las interconexiones entre ellos, así como la interdependencia existente.

Inicialmente, para la gestión se recomienda la evaluación frecuente de los procesos de trabajo desde la perspectiva del personal encargado de llevar a cabo las tareas -arista que escapa a los alcances de este documento-, así como la creación de espacios de encuentro, reflexión y discusión de problemáticas que involucren a todas las personas. El CONARE recomendó, en 2019, incluir en la gestión,

Estrategias transformadoras e integradoras que contribuyan a dar mejor respuesta a las diversas demandas en materia de salud mental (...), así como de las estrategias de intervención recreativas, deportivas, artísticas y servicios de salud para contribuir al mejoramiento en el bienestar de la comunidad universitaria (Universidad Nacional, 2019, p.26).

De igual manera, se promueve el compromiso de recursos institucionales para la atención de la temática, que favorezca la implementación de acciones en todos las sedes y campus de la Universidad (Universidad Nacional, 2019, p.28). Esto incluye los procesos de sensibilización y capacitación del recurso humano involucrado en la gestión. De igual manera, la estimulación de ambientes de trabajo saludable indudablemente tendrá repercusiones en la población estudiantil, razón de ser de los centros educativos.

Por otro lado, la propuesta de intervención que se presenta en este documento, busca brindar estrategias específicas de sensibilización, capacitación y acompañamiento de las necesidades en Salud Mental, identificadas con el personal docente y administrativo de la UNA-PZ, amparadas en la legislación existente a nivel institucional –Política de promoción de la salud, Universidad Nacional (UNA, 2016) - y nacional –Política Nacional de Salud Mental (Ministerio de Salud, 2012-2021)-.

Al mismo tiempo, se pretende -a través de la implementación de la propuesta- fortalecer y desarrollar habilidades de liderazgo, tanto en el personal docente y administrativo como en quienes ejercen puestos de autoridad. Por último, la puesta en práctica de un proyecto como el presentado, tendrá consecuencias directas en la mejora del clima organizacional, buscando el desarrollo humano de quienes formen parte de la institución.

Descripción

El constante cambio de la realidad demanda respuestas que se adapten a las diversas necesidades identificadas. El involucrar al personal de una organización en la identificación de estas necesidades se convierte en el primer paso para la construcción de propuestas de mejora que sean exitosas, pues parten de la visión de los actores mismos de los procesos de trabajo. En un contexto educativo, donde el fin último es el bienestar y la calidad del servicio que se brinda tanto a la población estudiantil como a la comunidad en que se inserta el centro, resulta necesario fortalecer las habilidades de quienes forman parte del personal docente y administrativo que se encarga de ejecutar los programas y proyectos propios de la institución.

Es así como, producto del análisis de la información recabada en etapas previas de esta investigación, se presenta a continuación un proyecto de mejora que pretende dar respuesta a las situaciones identificadas como problemáticas en el ámbito de la Salud Mental del personal docente y administrativo de la UNA-PZ.

La propuesta se elabora en formato de **módulo de sensibilización y capacitación en habilidades de liderazgo y promoción de la salud mental**. Toma como base lo propuesto por el modelo de Habilidades para la Vida (OMS) e incluye una nueva arista identificada como necesaria: la actividad física. Cabe hacer la aclaración que estas habilidades se separan para mayor facilidad de desarrollo del módulo, sin embargo, muchas de ellas se interrelacionan y se traslapan entre sí; asimismo, las habilidades de pensamiento crítico y pensamiento creativo, así como las habilidades de liderazgo se trabajarán como ejes transversales de todo el proceso.

Contará con una etapa previa de validación, en la que el Equipo de Gestión del Clima Organizacional del campus, brindará sus aportes para la puesta en marcha. Este mismo equipo será el responsable de la calendarización de las fechas de trabajo y la ejecución de las actividades planificadas. Cabe aclarar que todo el proceso está planificado para ser llevado a cabo de manera presencial dentro del campus, respetando las medidas y protocolos establecidos a nivel nacional e institucional para la atención de la pandemia por COVID-19; información recopilada en el sitio web: <https://www.covid19.una.ac.cr/>; que incluye la planificación de actividades con bajo contacto personal, distanciamiento físico, reuniones en espacios abiertos y tiempos no mayores a las tres horas de actividad.

Una vez aprobado, el proyecto iniciará con una sesión de sensibilización sobre la importancia de la promoción de la salud mental, que busca despertar el interés de participación voluntaria

del personal docente y administrativo en las siguientes sesiones enfocadas en alguna habilidad específica, con la salvedad hecha anteriormente sobre la posibilidad de traslape entre algunas más. Al finalizar el proceso, se habrán desarrollado **10 sesiones** que buscan el fortalecimiento de las habilidades para la vida, como estrategia para la promoción de la salud mental.

Cada sesión tiene una duración aproximada de dos horas y contiene actividades relacionadas con la habilidad específica a tratar. Sin embargo, la realidad misma podría llevar a la modificación de alguna actividad para dar respuesta a situaciones emergentes no planificadas previamente.

Finalmente, la implementación de esta propuesta de intervención fomentará el desarrollo humano, ambientes de trabajo saludables y una mejor calidad de vida para quienes participen, cumpliendo así uno de sus principales propósitos, la priorización de la salud mental en espacios de trabajo.

Objetivos

General

Fortalecer las habilidades de liderazgo y para la promoción de la salud mental en el personal docente y administrativo, de la Universidad Nacional en campus Pérez Zeledón, a través del módulo socioeducativo *Salud Mental: ¡prioridad para el desarrollo humano!*, que permita la sensibilización y capacitación de las personas participantes, basado en el modelo de Habilidades para la Vida (OMS).

Específicos

1. Diseñar una propuesta curricular para la promoción de las habilidades de liderazgo y la salud mental, desde el modelo de Habilidades para la Vida (OMS), en formato de módulo de sensibilización y capacitación.
2. Involucrar al Equipo de Gestión del clima organizacional de la UNA-PZ, en el proceso de ejecución de la propuesta.
3. Promover la participación del personal docente y administrativo de la UNA-PZ en la implementación del módulo de sensibilización y capacitación diseñado, a través de la construcción de un plan de comunicación acorde a las necesidades y expectativas de la población.

4. Evaluar constantemente el avance de la propuesta, de manera que se puedan identificar -de manera oportuna-, aquellas situaciones que deban ser atendidas y modificadas para el éxito del proceso.

Procesos de la dirección de proyecto

Según lo establecido por el Project Management Institute (2013), la dirección de proyectos es “una tarea integradora que requiere que cada proceso del producto y del proyecto esté alineado y conectado de manera adecuada con los demás procesos, a fin de facilitar la coordinación” (3. Procesos de la dirección de proyectos, párr. 10). Es por ello que se plantea la existencia de cinco grupos de procesos generales, que se pueden visualizar en los diferentes proyectos: de inicio, de planificación, de ejecución, de monitoreo y control y de cierre; y serán permeados significativamente por las áreas del conocimiento que se revisarán más adelante.

En la tabla D1 se pueden encontrar los diferentes grupos, así como una pequeña definición teórica y la identificación de las tareas que incluye cada grupo para este proyecto en concreto. Cabe hacer la aclaración que el grupo de procesos relacionados con Monitoreo y control se desarrollan paralelamente al resto, pues es necesario detectar a tiempo situaciones y temas emergentes que deban ser atendidos y corregidos para el éxito del proyecto.

Tabla D1. Grupos de procesos de dirección de proyectos.

GRUPO	DEFINICIÓN TEÓRICA	ACTIVIDADES
Inicio	Procesos realizados para definir un nuevo proyecto.	Definición de objetivos del proyecto. Identificación de las personas interesadas y alianzas estratégicas para el proyecto. Negociación de la autorización para la ejecución de la propuesta.
Planificación	Procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.	Diseño curricular de la propuesta de intervención. Definición de cronograma. Definición de recursos necesarios. Construcción de instrumentos de seguimiento, evaluación y sistematización de los resultados.
Ejecución	Procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer las especificaciones de este.	Etapa de validación y corrección necesaria: participa el Equipo de Gestión del clima organizacional. Puesta en práctica de la propuesta.
Monitoreo y control	Procesos requeridos para rastrear, revisar y regular el	Evaluación constante de las sesiones, a través de los instrumentos diseñados.

	progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.	Posibilidad de modificar propuesta según emergentes.
Cierre	Procesos realizados para finalizar todas las actividades, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.	Revisión del cumplimiento de objetivos. Redacción y presentación de informe final. Toma de decisiones sobre réplica del proceso.

Nota: elaboración propia (a partir de Project Management Institute, 2013, 3. Procesos de la dirección de proyectos, párr. 13-17).

Ciclo de vida del proyecto

Frecuentemente, la configuración de los proyectos responde a una estructura común compuesta por: “inicio del proyecto, organización y preparación, ejecución del trabajo y cierre del proyecto” (Project Management Institute, 2013, 2.4 Ciclo de vida del proyecto, párr.1). Cada una de estas etapas del ciclo de vida está compuesta por momentos específicos que requieren ser cumplidos para avanzar al siguiente y así sucesivamente hasta el cierre del proyecto, tal y como puede ser observado en el Figura D1. Sin embargo, es necesario hacer la aclaración que la etapa de Monitoreo y control sucede a lo largo de toda la vida del proyecto.



Figura D1. Ciclo de vida del Proyecto *Salud Mental*: ¡prioridad para el desarrollo humano!. Elaboración propia, 2022.

Áreas de conocimiento

Según lo establecido por el PMBOK (2013) las áreas de conocimiento tienen como finalidad brindar “una descripción detallada de las entradas y salidas de los procesos, junto con una explicación descriptiva de las herramientas y técnicas de uso más frecuente en los procesos de la dirección de proyectos para producir cada uno de los resultados” (3.9 Rol de las Áreas de Conocimiento, párr.1); áreas que se van a desarrollar a continuación.

Gestión de integración

Esta área del conocimiento “incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos” (Project Management Institute, 2013, 4 Gestión de la Integración del proyecto, párr. 1).

La gestión de integración del proyecto *Salud Mental: ¡prioridad para el desarrollo humano!*, se centra en el personal docente y administrativo de la UNA-PZ ya que mediante su participación e interés puede ser posible la promoción de la salud mental en el campus, así como el desarrollo y fortalecimiento de habilidades de liderazgo. Por lo que se destaca la relación que existe entre todos los procesos del proyecto, desde el inicio hasta el cierre.

En los procesos de dirección de proyecto se evidencia la relación existente entre ellos, así como la negociación y comunicación entre las directoras del proyecto, las autoridades de la institución y equipo de gestión del clima organizacional para que la realización de los objetivos establecidos sea posible.

Dicho proyecto será llevado a cabo por las directoras del proyecto, sin embargo, se debe destacar el rol fundamental que juega el equipo de gestión de clima organizacional en UNA-PZ, ya que se pretende que este equipo esté presente y a cargo de la ejecución de las diferentes actividades incluidas en el módulo.

Gestión de alcance

La Gestión del Alcance del Proyecto “incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto

con éxito” (Project Management Institute, 2013, 5 Gestión del alcance del proyecto, párr 1). Esto incluye la definición de límites claros para no generar expectativas que no podrán ser cumplidas.

El proyecto desarrollado en estas páginas tendrá como aliado estratégico al Equipo de gestión del clima organizacional de la UNA-PZ; esto enmarcado en el Plan Estratégico institucional vigente.

Dicho proyecto trabajará directamente con personal docente y administrativo del campus, es importante resaltar que esto también incluye a las autoridades de la institución. Por otra parte, las personas estudiantes no están incluidas en la ejecución. Además, se solicitarán listas de personal docente activo durante el ciclo lectivo que corresponda, para identificar los contactos para el envío de las invitaciones personalizadas.

El módulo está planificado para ser desarrollado en un año calendario, con sesiones mensuales. Puede ser replicado en años siguientes atendiendo a las recomendaciones que brinden las mismas personas participantes. En esta programación se toma en cuenta la dinámica institucional, que refleja que en algunos meses hay mayor carga laboral que otros, por lo que se procura gestionar el desarrollo de las sesiones en aquellos meses con mayor disponibilidad horaria.

Además, se visualiza la posibilidad de que este proyecto pueda ser replicado en otros campus de la Universidad, a fin de implementar estrategias institucionales para la promoción de la salud mental en personal docente y administrativo.

Gestión de tiempo

De acuerdo con el PMBOK esta área de conocimiento “incluye los procesos requeridos para gestionar la terminación en plazo del proyecto” (Project Management Institute, 2013, 6 Gestión del tiempo del proyecto, párr.1) esto permite gestionar y controlar la ejecución del proyecto durante el tiempo estimado. Por lo que se realiza un cronograma para calendarizar las sesiones y las actividades de cada sesión. Dicho cronograma se realiza tomando en cuenta los periodos de mayor carga de trabajo -el proceso de matrícula- y receso institucional.

La concreción del horario preciso en que serán desarrolladas las sesiones dependerá de un sondeo inicial de preferencia y facilidad de participación, tomando en cuenta que gran parte del sector docente labora en otras instituciones y su horario no coincide con el del personal administrativo.

En el Tabla D2. Cronograma, se visualiza el orden lógico de cada sesión, sin embargo, para las personas participantes, la ausencia a una sesión no implica que no puede continuar en las siguientes.

Tabla D2. Cronograma

Sesiones	Actividades	Tiempo
<u>MES 1</u> Sesión 1: Conociendo al equipo	Bienvenida Espacios de encuentro y conversación	10 min 90 min
<u>MES 2</u> Sesión 2: Conversatorio Salud Mental: nuestro primer encuentro	Bienvenida-rompehielos Introducción-preguntas generadoras Exposición Conversatorio- cierre	25 min 10 min 40 min 30 min
<u>MES 3</u> Sesión 3: Mi Mapa Corporal	Bienvenida-Rompehielos Significado del nombre Silueta humana Reflexión-cierre	15 min 30 min 40 min 15 min
<u>MES 4</u> Sesión 4: En otros zapatos	Bienvenida-rompehielos Una montaña de problemas Mapa de empatía En otros zapatos Reflexión-cierre	20 min 30 min 25 min 30 min 15 min
<u>MES 5</u> Sesión 5: Juego de roles ¿Qué harías si...?	Bienvenida-rompehielo Creación de equipos ¿Qué harías si...? Reflexión- cierre	10 min 10 min 40 min 20 min
<u>MES 6</u> Sesión 6: Taller vivencial “Un día a la vez”	Bienvenida Calentamiento Clase vivencial Cierre	5 min 10 min 50 min 10 min
<u>MES 7</u> Sesión 7: Conociendo al equipo	Bienvenida Espacios de encuentro y conversación	10 min 90 min
<u>MES 8</u> Sesión 8: Cine Foro “Intensamente”	Bienvenida Proyección de la película Foro	10 min 95 min 30 min

MES 9 Sesión 9: Teambuilding	Bienvenida-rompehielo Negociación con rompecabezas Juego Escape Room Cierre	10 min 30 min 90 min 15 min
MES 10 Sesión 10: Técnicas para toma de decisiones	Bienvenida-rompehielo Presentación Situaciones Reflexión-cierre	25 min 15 min 30 min 20 min
MES 10 Sesión 11: Taller vivencial "Diviértete"	Bienvenida Calentamiento Clase vivencial Cierre	5 min 10 min 50 min 10 min

Nota: elaboración propia, 2022.

Gestión de costos

La gestión de costos del proyecto tiene como objetivo principal “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, 7 Gestión de los costos del proyecto, párr.1).

Para ello es necesario realizar un presupuesto para gestionar los costos que permitan la ejecución del proyecto, que en esta etapa se presenta de manera de manera general tal y como se puede ver en la tabla D3.

Tabla D3. Presupuesto general.

RUBRO	# sesión requerida	MONTO INDIVIDUAL	CANTIDAD	TOTAL
MATERIALES DE OFICINA -papel, lápices, papel periódico- (por sesión).	Sesiones 2-3-4-9	€10.000	4	€40.000
IMPRESIÓN DE DOCUMENTOS	Todas las sesiones	€20	2000	€40.000
IMPLEMENTOS RECREATIVOS -juegos de mesa, materiales para juegos tradicionales- (por sesión)	Sesiones 6-8	€20.000	2	€40.000
JUEGO "ESCAPE ROOM"	Sesión 8	€40.000	1	€40.000
SERVICIOS PROFESIONALES	Sesiones 5-7-10	€23.000	9	€180.000

(Por hora, según escala salarial Universidad Nacional para Profesor Instructor Académico)				
ALIMENTACIÓN (2 sesiones)	Sesiones 6-7	€1.000	200	€200.000
SUBTOTAL				€540.000
IMPREVISTOS (10% del total del proyecto)		€54.000	1	€54.000
TOTAL				€594.000

Nota: elaboración propia, 2022.

Es importante hacer la aclaración sobre el aprovechamiento de recursos institucionales ya existentes (humano, material, de espacio), para disminuir la inversión adicional que deba hacerse para la ejecución de la propuesta, en el entendido que dentro del presupuesto institucional no necesariamente hay un rubro para atender este tipo de proyectos.

Gestión de la calidad

Según lo planteado por Project Management Institute (2013), la gestión de la calidad tiene que ver con aquellas actividades que organizan y garantizan la satisfacción de las necesidades por las cuales surgió el proyecto, de manera que se busca la mejora continua para el logro de los objetivos planteados (8. Gestión de la calidad del proyecto, párr. 1).

Es así como, para este proyecto se plantea la necesidad de ir evaluando continuamente el desarrollo de las sesiones de trabajo, a fin de poder hacer los ajustes necesarios para responder a las expectativas del personal docente y administrativo de la UNA-PZ y para incrementar el interés y disponibilidad para la participación en el módulo. Para ello se planifican los tiempos adecuados para el desarrollo de las actividades, así como los recursos y personal responsable para que la ejecución se lleve a cabo de manera efectiva.

Por otro lado, se construirán instrumentos específicos de evaluación y monitoreo, aplicados al finalizar cada sesión, que permita recuperar las impresiones y recomendaciones indicadas por las personas participantes; estos instrumentos serán tabulados de manera organizada, que les permita a las personas directoras del proyecto la toma de decisiones de ajuste de manera oportuna frente al desarrollo de la siguiente sesión.

Gestión de los Recursos Humanos

La gestión de los recursos humanos del proyecto incluye aquellos “procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto” (Project Management Institute, 2013, 9. Gestión

de los recursos humanos del proyecto, párr. 1). Razón por la cual esta área de conocimiento juega un rol fundamental para el desarrollo, ejecución y éxito del proyecto.

De esta manera, las directoras del proyecto se encargan de elegir al equipo a cargo de la ejecución. Asimismo, las directoras son quienes brindan la información y recursos necesarios para el desarrollo de todas las actividades.

Se rescatan las habilidades de las personas dentro de la UNA-PZ, por lo que se cuenta con el apoyo del Equipo de Gestión del Clima Organizacional para llevar a cabo la ejecución del proyecto; este equipo está legitimado desde el Plan Operativo Anual y su función es dinamizar y fortalecer el ambiente laboral a partir de actividades planificadas regularmente. Dicho equipo estará a cargo de informar al personal docente y administrativo sobre fechas y tiempos para las sesiones. Asimismo, será responsable de velar por la calidad, la gestión del tiempo de las sesiones y el éxito de estas.

Para el cumplimiento de los protocolos establecidos para la atención de la pandemia por Covid-19 el personal de mantenimiento y conserjería, comandados por la Dirección Administrativa, serán los responsables del acondicionamiento de los espacios que se vayan a utilizar.

Para las sesiones 5 y 10 (sobre *manejo de tensiones y estrés y actividad física*) se podría solicitar la colaboración de personas docentes que tienen proyectos de trabajo que abarquen estos temas. Además, se contará con la participación de una persona profesional en psicología para la sesión 7 (sobre *manejo de emociones*).

Finalmente, para la realización de las sesiones se necesita equipo tecnológico, por lo tanto se requiere del apoyo y acompañamiento de personal de soporte del campus para que estas actividades sean llevadas a cabo con éxito.

Gestión de la Comunicación

El Project Management Institute (2013) establece que la gestión de la comunicación es la que “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” (Gestión de las comunicaciones del proyecto, párr. 1). Dicha área del conocimiento tiene un gran valor ya que de esta depende

que exista una comunicación efectiva dentro del equipo de trabajo, así como también con las personas involucradas.

Por una parte, el equipo de coordinadoras ha mantenido una comunicación interna, oral y escrita la cual ha permitido la gestión y el desarrollo de todos los procesos requeridos para hacer posible la realización del proyecto. Por otra parte, el equipo de coordinadoras lleva a cabo una comunicación interactiva con el equipo de gestión del clima organizacional de la UNA-PZ, dicho método de comunicación, que tiene como propósito realizar entre ambas partes “un intercambio de información de tipo multidireccional. Resulta la manera más eficiente de asegurar una comprensión común entre todos los participantes sobre temas específicos” (Métodos de Comunicación, párr. 2).

Gracias a esta área del conocimiento, se realiza también un plan de comunicación que tiene como principal objetivo la promoción del proyecto *Salud Mental: ¡prioridad para el desarrollo humano!*, con el fin de incentivar al personal docente y administrativo a participar e involucrarse en el módulo de sensibilización y capacitación, el cual permite hacer conciencia sobre la importancia de la salud mental y los estilos de vida saludables. Este plan puede encontrarse en el *Apéndice F*.

Gestión de los Riesgos

Según lo establecido por la guía del PMBOK, la gestión de los riesgos incluye aquellos procesos necesarios para la identificación, análisis, planificación de la respuesta y control de los riesgos que puedan presentarse. Los objetivos de esta gestión “en aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en el proyecto” (Project Management Institute, 2013, 11 Gestión de los riesgos del proyecto, párr.1).

Se entiende como riesgo aquel evento o condición incierta, que de producirse puede tener consecuencias positivas o negativas en el desarrollo del proyecto, en uno o varios de sus objetivos. Puede tener una o más causas y efectos; tienen su origen en la incertidumbre normal de cualquier proyecto. Hay riesgos conocidos -que ya han sido identificados y analizados, a fin de tener planificada una respuesta- y desconocidos -que no se pueden gestionar previamente, por lo que se les asigna una reserva de gestión- (Project Management Institute, 2013).

En el proyecto *Salud Mental: ¡prioridad para el desarrollo humano!*, los principales riesgos asociados pueden visualizarse en la tabla D4 con su posible respuesta para la solución.

Tabla D4. Riesgos asociados a la ejecución del proyecto Salud Mental: ¡prioridad para el desarrollo humano!

TIPO	RIESGO	RESPUESTA
Actitudinal (positivo)	Que la cantidad de personas participantes supere la estimada (100 personas por sesión).	Se puede gestionar un mecanismo de sondeo previo a cada sesión (el día anterior) sobre el interés de participación, a fin de utilizar los recursos de manera racional y adecuada.
Actitudinal (negativo)	Que personal docente y administrativo no se interese en participar.	Diseño de invitaciones y actividades llamativas, que permitan generar un mayor interés. Calendarización de las sesiones previo a la planificación anual de cada equipo de trabajo, a fin de que se incluyan en dichos calendarios, para favorecer la participación. Entrega de certificado de participación para quienes participen en el 100% de las sesiones.
Disponibilidad de horario	Que no haya coincidencia de horarios entre personal docente y personal administrativo, que provoque que uno u otro grupo se vea excluido del proceso.	Posibilidad de replicar el proceso en varias sesiones, que favorezca la participación de ambos sectores. La decisión queda en manos del equipo de Gestión del Clima Organizacional y en las autoridades del campus.
Institucionales	Que las autoridades no den suficiente importancia al proceso	Proyecto enmarcado en la Política institucional de promoción de la Salud. Calendarización de las sesiones en el plan de trabajo del Equipo de Gestión del clima organizacional, según POA institucional.
	Que no se destine presupuesto para la ejecución de las sesiones, especialmente el necesario para la alimentación de las sesiones que lo incluyen.	Como parte de la misma sesión, que se hable de espacios de alimentación compartida, que favorezca la interacción de las personas participantes.
Externos	Que suceda alguna eventualidad mayor que provoque que no se pueda desarrollar alguna sesión y no se pueda seguir la planificación establecida.	Generación de contenido audiovisual que permita tener una comunicación y motivación constante para las personas participantes, mientras se retoma la ejecución de las sesiones.

Nota: elaboración propia, 2022.

La gestión adecuada de los riesgos identificados anteriormente, reducirá la probabilidad de que falle el proyecto y favorecerá la satisfacción de las personas participantes.

Gestión de las Adquisiciones

La guía del PMBOK define la gestión de las Adquisiciones del Proyecto como aquella que “incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto. La organización puede ser la compradora o vendedora de los productos, servicios o resultados de un proyecto” (Project Management Institute, 2013, 12 Gestión de las Adquisiciones del Proyecto, párr. 1).

Según la lógica del proyecto *Salud Mental: ¡prioridad para el desarrollo humano!*, el mayor porcentaje de recursos necesarios serán aportados por la misma organización, incluyendo los recursos humanos para el desarrollo de las sesiones específicas que así lo requieran.

Las únicas cuestiones que se deben gestionar de manera externa son las referidas a la alimentación de las dos sesiones en que se define como necesaria (la sesión #5 -conociendo al equipo- y la #7 -Cineforo-). Para ello existen dos posibilidades: que el Equipo de Gestión de Clima organizacional asuma el pago -puede ser de algún fondo disponible o cobrando una cuota de participación- o que se visualice la opción de “alimentación compartida”, en la que cada persona participante aporta algo para compartir con el resto.

Sumado a ello, debe gestionarse la compra de un juego de mesa de “Escape Room” para la sesión #8 -*gestión de conflictos y problemas*-, que inicialmente va a ser donado por el equipo de Dirección del Proyecto como parte del proceso. Sin embargo, si se desea replicar el proyecto en otros espacios es necesario adquirir el juego.

Aparte de estos dos aspectos, el resto de los recursos requeridos para la ejecución serán brindados por el campus.

Gestión de los Interesados

De acuerdo con el Project Management Institute (2013) la gestión de los interesados incluye:

los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión a fin de lograr la participación de los interesados en las decisiones y actividades del proyecto (Gestión de los interesados del proyecto, párr. 1).

Esta área del conocimiento es fundamental ya que permite identificar quienes son las personas interesadas directas del proyecto, una vez identificadas, se facilita la planificación, gestión y control de la participación e involucramiento de las personas interesadas.

El proyecto *Salud Mental: ¡prioridad para el desarrollo humano!* tiene un impacto en la UNA-PZ, pero está enfocado principalmente en:

- El personal docente y administrativo de la UNA-PZ quienes son beneficiarios directos del proyecto.
- El equipo de gestión de clima organizacional de la UNA-PZ quienes están a cargo de la implementación del módulo de sensibilización y capacitación.
- Las autoridades de la UNA-PZ ya que esto facilita el involucramiento en las actividades y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales en el campus.

Salud Mental: **¿prioridad para el desarrollo humano?**

PROPUESTA DEL PROYECTO

PLAN PILOTO: CONOCIENDO AL EQUIPO

OBJETIVO: Habilitar un espacio institucional que permita la interacción de las personas que conforman los diferentes equipos; de manera que se empiecen a fortalecer las relaciones interpersonales saludables entre ellas.

DESCRIPCIÓN

Inicialmente se da la bienvenida, explicando el objetivo de la sesión. Sin embargo, no tiene actividades programadas como tal, sino que pretende generar un espacio de encuentro para fortalecer lazos interpersonales entre los diferentes equipos, por lo que la utilización del tiempo (una hora y media) es de manera libre.

El espacio físico está dividido en varias áreas:

1. **JUEGOS DE MESA:** poner a disposición de las personas, el inventario de juegos de mesa (gigantes y tamaño de bolsillo) con los que cuenta la institución como parte de sus mismos procesos de intervención con estudiantes. En este inventario se pueden encontrar juegos como UNO, Jenga, Cuatro en Línea, Ajedrez, entre muchos otros.
2. **JUEGOS TRADICIONALES:** jugar mecate, carreras de sacos, juegos con cucharas y huevos, escondido, entre otros; rememoran la infancia de la mayoría de las personas en Costa Rica, por lo que incentivar la conexión con el/la niño/a interno, tendrá consecuencias positivas en la mayoría del proceso que se ha venido desarrollando.
3. **ESPACIOS LIBRES:** mesas destinadas solo a la conversación de quienes quieran participar. No existen condiciones ni requisitos para hacerlo; solo la disposición de conectar con las otras personas desde la convivencia y el compartir fuera del espacio laboral.

Hay un momento donde se comparte un refrigerio, que reúne a las diferentes personas alrededor de una mesa.

TABLA RESUMEN

ACTIVIDAD	TIEMPO	RECURSOS	MATERIALES
Conociendo al equipo	90 minutos	Insumos según espacios habilitados Refrigerio	-

Nota: elaboración propia, 2022.

MATERIALES

1. Invitación



SESIÓN #1: CONVERSATORIO SALUD MENTAL: NUESTRO PRIMER ENCUENTRO

OBJETIVO: generar conciencia sobre la importancia de priorizar la salud mental como parte vital del bienestar humano.

DESCRIPCIÓN

ACTIVIDAD 1: BIENVENIDA-ROMPEHIELOS (25 minutos)

Se agradece a las personas participantes la asistencia. Se les recuerda que es la primera sesión de un proceso de 10, que busca fortalecer su salud mental a través de herramientas creadas desde el marco del modelo de Habilidades para la Vida (HpV) –OMS-.

Posterior a este encuadre general, se les explica el objetivo de esta primera sesión y se ejecuta la actividad rompehielo descrita a continuación.

La actividad se llama “¿Quién es?”. En ella, cada participante debe anotar en un papel alguna anécdota interesante, única, inesperada, extraña que le haya sucedido. Cuando estén todas las anotaciones, deben colocar el papel en una caja o bolsa, que debe funcionar para revolverlos. Nuevamente, cada persona tomará uno de los papeles y procederá a leerlo en voz alta, de manera que se pueda adivinar a quién le sucedió. Cuando la persona dueña de la historia sea identificada, debe presentarse y agregar algún contexto adicional para la historia –en caso de ser necesario-.

ACTIVIDAD 2: INTRODUCCIÓN-PREGUNTAS GENERADORAS (10 minutos)

Se realiza una introducción sobre la sesión, haciendo énfasis en la importancia de la salud mental para el desarrollo humano y el fortalecimiento de las Habilidades para la vida como herramienta para la promoción de la salud mental.

Posteriormente, se distribuyen las hojas con las preguntas iniciales para las personas participantes; se les solicita que la completen con sus propias ideas y que serán retomadas más adelante.

ACTIVIDAD 3: EXPOSICIÓN (35 minutos)

Se realiza la exposición oral sobre el tema e ideas generales y principales del conversatorio apoyado con medios audiovisuales. Se incluye la presentación de videos y relatos relacionados al tema, que aporten a las ideas expuestas por la persona facilitadora de la sesión.

ACTIVIDAD 4: CONVERSATORIO-CIERRE (35 minutos).

Al finalizar la exposición se realiza una revisión de las reflexiones y comentarios de las personas participantes. Se les pide que revisen la hoja con las preguntas que contestaron previamente y determinen si alguna requiere alguna modificación posterior a la exposición.

En caso de que las personas participantes no conversen fluidamente, se pueden retomar las preguntas concretas para dirigir el conversatorio. Se hace un cierre de la sesión, retomando las ideas principales de lo que haya surgido en la conversación. Se comparte código QR para la evaluación de la sesión.

TABLA RESUMEN

ACTIVIDAD	TIEMPO	RECURSOS	MATERIALES
Bienvenida-rompehielo	25 minutos	Equipo tecnológico Hojas de papel Lápices-lapiceros	Agenda
Introducción-preguntas generadoras	10 minutos	Preguntas impresas Lápices-lapiceros	Preguntas generadoras
Exposición	35 minutos	Equipo tecnológico	Presentación
Conversatorio-cierre	35 minutos	-	Instrumento/código QR para evaluación

Nota: elaboración propia, 2022.

MATERIALES

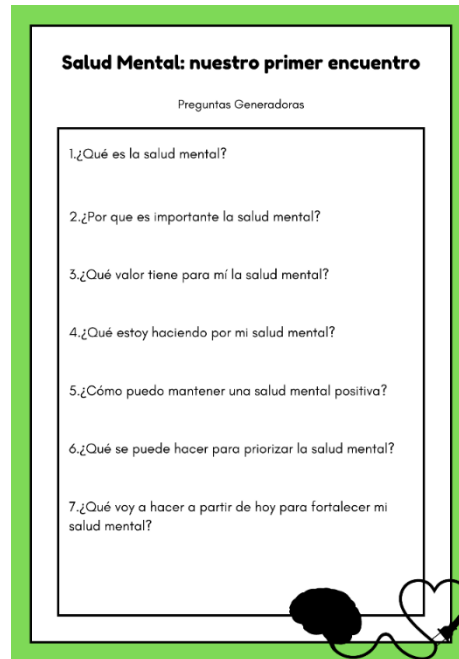
1. Invitación



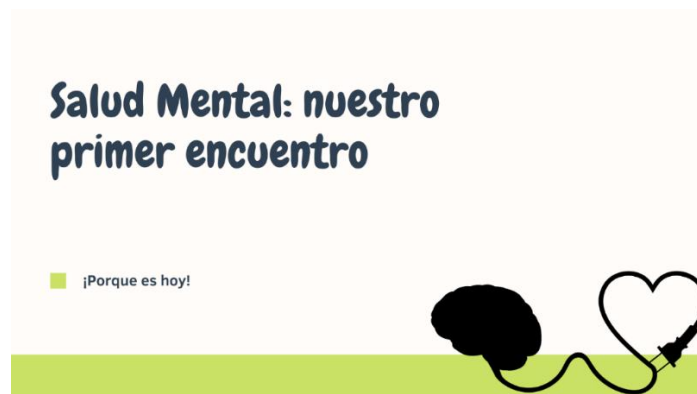
2. Agenda.



3. Preguntas generadoras



4. Portada de la presentación



SESIÓN #2: MI MAPA CORPORAL

OBJETIVO: Favorecer el autoconocimiento de las personas participantes, identificando aspectos fundamentales para la promoción de la salud mental.

DESCRIPCIÓN

ACTIVIDAD 1: BIENVENIDA-ROMPEHIELOS (15 minutos)

Se da una corta bienvenida y se explica el objetivo de la sesión. Para iniciar, se divide al grupo en parejas (se puede usar alguna técnica de selección aleatoria o simplemente dar la indicación de agruparse). Cada persona debe pensar en un personaje de películas animadas con el que se identifique –por personalidad, por alguna escena de la película- y debe comentarle a la otra persona de la pareja porqué lo escogió. Posterior a eso, la segunda persona debe presentar a la primera diciendo “Él/ella es _____, porque _____-” (y plantear algunas características según la conversación que se tuvo).

Esta actividad favorece la interacción entre diferentes personas y la estimulación de la escucha activa.

ACTIVIDAD 2: SIGNIFICADO DEL NOMBRE (30 minutos)

La instrucción es identificar el significado del nombre y si es posible, la historia de dónde surge; se busca que la persona reconozca si existen coincidencias con las características que se proponen desde el significado y su personalidad (o historia de vida).

Para ello, se dispondrá de tarjetas (ver en el apartado de materiales) con elementos básicos que deben completarse. Así como equipo tecnológico para la búsqueda de dicho significado en plataformas de internet (para quienes no utilicen teléfonos inteligentes que cumplan la misma función).

Posterior a la búsqueda del significado y complete de las tarjetas, cada persona deberá mencionar brevemente qué encontró y si se identifica con ello.

ACTIVIDAD 3: SILUETA HUMANA (40 minutos)

Cada persona tendrá papel periódico suficiente para que se pueda dibujar su silueta, le pedirá a la persona con la que hizo pareja en la primera actividad persona que le ayude con el dibujo, se acostará sobre el papel y la segunda persona dibujará la silueta. Y al revés también.

Una vez dibujada la silueta, la persona dueña del papelógrafo, pegará un círculo de color específico según las instrucciones que habrá en la pizarra. Y completará las preguntas que correspondan según el color.

La relación de colores y ubicación en el cuerpo con las preguntas será la siguiente:

Violeta (sobre la coronilla): ¿en qué creo? ¿qué guía mi vida? ¿cuáles son mis principios básicos?

Índigo o añil (tercer ojo): ¿qué me quita el sueño? ¿me siento realizada como persona? ¿Qué-cuál es la luz que me guía cuando hay oscuridad?

Azul (garganta): ¿cómo me comunico? ¿dejo que mis emociones definan mi reacción al hablar? ¿me es fácil expresar cómo me siento? ¿cómo administro mi tiempo?

Verde (corazón/pulmones): ¿a quién amo? ¿perdono fácilmente o guardo rencores? ¿estoy feliz conmigo misma –mi cuerpo, mi personalidad, mis relaciones interpersonales significativas-? ¿qué hago para re-encontrarme a mí misma cuando me siento perdida? ¿qué agradezco en mi vida?

Amarillo (sobre el estómago): ¿qué me motiva? ¿cómo descargo mi frustración?

Naranja (debajo del ombligo): ¿qué me genera placer? ¿qué me hace feliz? ¿Cómo recargo mi energía? ¿mis relaciones interpersonales significativas me nutren o me roban la energía?

Rojo (pies): ¿qué me mantiene en la realidad? ¿a qué me aferro para sobrellevar las dificultades?

ACTIVIDAD 4: REFLEXIÓN-CIERRE (15 minutos).

Se hace un resumen de lo que se ha vivido durante la sesión, permitiendo que las personas participantes comenten, de manera voluntaria, lo que han descubierto sobre sí mismos que no tenían plenamente consciente. Se comenta la importancia de hacer estos ejercicios cuando se necesite “volver a tierra”, después de episodios que hayan tambaleado la estabilidad emocional, para volver a conectar con lo que es realmente importante para cada persona. Se comparte código QR para la evaluación de la sesión.

TABLA RESUMEN

ACTIVIDAD	TIEMPO	RECURSOS	MATERIALES
Bienvenida-rompehielo	15 minutos	-	-

ACTIVIDAD	TIEMPO	RECURSOS	MATERIALES
Significado del nombre	30 minutos	Equipo tecnológico Lapiceros o lápices Acceso a Internet	Tarjetas para completar
Silueta humana	40 minutos	Papel periódico Marcadores Círculos de colores	Ejemplo de silueta Preguntas según colores
Reflexión-cierre	15 minutos	-	Instrumento/código QR para evaluación

Nota: elaboración propia, 2022.

MATERIALES

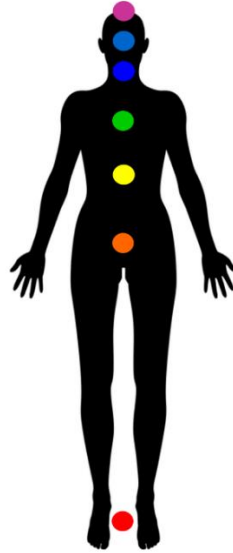
1. Invitación



2. Tarjeta para completar información del nombre

¿Qué significa? Anote aquí lo más llamativo de lo que encontró	Anote aquí su nombre
	¿Sabe de dónde surgió el nombre? Anotelo aquí
Anote aquí los aspectos con los que se identifica de lo que encontró	¿Qué otras cosas agregaría a ese significado?

3. Ejemplo de silueta con colores



4. Tarjetas con preguntas según colores

<p>¿DÓNDE LO UBICO? Sobre la coronilla (en la cabeza)</p> <p>¿QUÉ REVISAMOS? ¿en qué creo? ¿qué guía mi vida? ¿cuáles son mis principios básicos?</p>	<p>¿DÓNDE LO UBICO? En la garganta</p> <p>¿QUÉ REVISAMOS? ¿cómo me comunico? ¿dejo que mis emociones definan mi reacción al hablar? ¿me es fácil expresar cómo me siento? ¿cómo administro mi tiempo?</p>	<p>¿DÓNDE LO UBICO? En el estómago</p> <p>¿QUÉ REVISAMOS? -¿qué me motiva? ¿cómo descargo mi frustración?</p>
<p>¿DÓNDE LO UBICO? En medio de los ojos</p> <p>¿QUÉ REVISAMOS? ¿qué me quita el sueño? ¿me siento realizada como persona? ¿qué o cuál es la luz que me guía cuando hay oscuridad en mi vida?</p>	<p>¿DÓNDE LO UBICO? En medio del corazón y los pulmones</p> <p>¿QUÉ REVISAMOS? ¿a quién amo? ¿perdono fácilmente o guardo rencores? ¿estoy feliz conmigo misma –mi cuerpo, mi personalidad, mis relaciones interpersonales significativas-? ¿qué agradezco en mi vida?</p>	<p>¿DÓNDE LO UBICO? Dos dedos debajo del ombligo</p> <p>¿QUÉ REVISAMOS? ¿qué me genera placer? ¿qué me hace feliz? ¿Cómo recargo mi energía? ¿mis relaciones interpersonales significativas me nutren o me roban la energía?</p>
<p>¿DÓNDE LO UBICO? En los pies</p> <p>¿QUÉ REVISAMOS? ¿qué me mantiene en la realidad? ¿a qué me aferro para sobrellevar las dificultades?</p>		

SESIÓN #3: EN OTROS ZAPATOS

OBJETIVO: Promover el desarrollo y fortalecimiento de habilidades empáticas en las personas participantes, de manera que sean capaces de reconocer que las demás personas tienen sus propias dificultades, así como estrategias de enfrentamiento diferentes, pero igual de válidas.

DESCRIPCIÓN

ACTIVIDAD 1: BIENVENIDA-ROMPEHIELO (20 minutos)

Se da una corta bienvenida y se explica el objetivo de la sesión. Para iniciar se coloca al grupo en un círculo; la persona facilitadora cuenta con un ovillo de lana o de pabilo en las manos; esta persona va a explicar el juego y lo va a iniciar lanzando el ovillo a otra persona participante, pero debe decir el nombre y dar al menos una característica positiva de esa persona antes de lanzar el ovillo. La persona que recibe debe hacer algún comentario positivo sobre quién le lanzó el ovillo. Posterior a ello, debe lanzarlo a una tercera persona y hacer un comentario positivo y así sucesivamente hasta que todas las personas hayan participado.

Al final de la actividad, el ovillo de lana o pabilo habrá formado una red que puede llevar a la reflexión sobre la creación de redes de apoyo con gente que acompaña en el contexto laboral.

ACTIVIDAD 2: UNA MONTAÑA DE PROBLEMAS (30 minutos)

Cada participante tendrá que escribir de manera anónima, una situación de conflicto –puede ser laboral o no- que le haya generado malestar, incomodidad y que no le gustaría que se repitiese. Se colocan todos los papeles en una caja o bolsa y a continuación, cada persona sacará uno y lo leerá en alto. Uno por uno se buscará una solución para que esa situación no se repita.

ACTIVIDAD 3: MAPA DE EMPATÍA (25 minutos)

En una pizarra o papelógrafo gigante se dibuja un círculo que tiene por nombre “NUESTRO EQUIPO” y se divide en cuatro cuadrantes, etiquetados con cuatro verbos ordenados en los sentidos de las agujas del reloj: **sentir**, **pensar**, **hacer** y **decir**. Se entregan post-it de cuatro colores a cada persona. Se les pide que anoten en cada post-it lo siguiente:

Sentir: una emoción que sientan regularmente

Pensar: un pensamiento que conecten con esa emoción

Decir: algo que podrían decir sobre ello.

Hacer: alguna acción que toman cuando tienen ese pensamiento

Por ejemplo: cuando me **siento** nerviosa, podría **pensar** que estoy cometiendo errores. Cuando me siento así, me disculpo mucho (**digo**) y a menudo respiro profundamente (**hacer**).

ACTIVIDAD 4: EN OTROS ZAPATOS (30 minutos)

Se divide al grupo en subgrupos de 3 personas y se habilita la plataforma “enotrozapatos.org” (<https://enotrozapatos.iadb.org/>) y se les dará la instrucción de completar una de las situaciones que se presentan allí. Las decisiones deben tomarlas como equipo.

ACTIVIDAD 5: REFLEXIÓN-CIERRE (15 minutos).

Se hace un resumen de lo que se ha vivido durante la sesión, permitiendo que las personas participantes comenten, de manera voluntaria, qué han aprendido durante las actividades previas. Se hace un llamado a la reflexión sobre la importancia de comprender que todas las personas atraviesan situaciones difíciles y que lo importante es acompañarles desde sus propias necesidades y no desde lo que desde la propia historia de vida se considera importante. Se comparte código QR para la evaluación de la sesión.

TABLA RESUMEN

ACTIVIDAD	TIEMPO	RECURSOS	MATERIALES
Bienvenida-rompehielo	20 minutos	Ovillo de lana o pabilo	-
Una montaña de problemas	30 minutos	Papeles Lápices-lapiceros Una caja o bolsa	-
Mapa de empatía	25 minutos	Lápices-lapiceros Post-it de colores Papelógrafo o pizarra	-
En otros zapatos	30 minutos	Equipo tecnológico Acceso a internet	Plataforma https://enotrozapatos.iadb.org/
Reflexión-cierre	15 minutos	-	Instrumento/código QR para evaluación

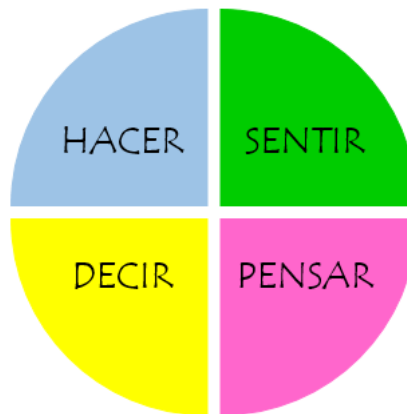
Nota: elaboración propia, 2022.

MATERIALES

1. Invitación



2. Ejemplo de mapa de empatía



SESIÓN #4: JUEGO DE ROLES ¿QUÉ HARÍAS SI...?

OBJETIVO: Identificar y compartir emociones entre equipos mediante la resolución de situaciones promoviendo la comunicación asertiva.

DESCRIPCIÓN

ACTIVIDAD 1: BIENVENIDA-ROMPEHIELO (10 minutos).

Se da una corta bienvenida y se explica el objetivo de la sesión. Para iniciar, se ha marcado en el piso del espacio donde se esté trabajando una línea larga con cinta adhesiva visible (deben caber todas las personas participantes colocadas en fila india con el distanciamiento adecuado). Se coloca al grupo a lo largo de la demarcación y se les van leyendo opciones para que cada persona se mueva hacia la derecha o la izquierda según la respuesta elegida; si alguien no escoge ninguna opción debe quedarse de pie sobre la línea marcada. Algunas opciones de decisiones aparecen a continuación.

	Derecha	Izquierda
1.	Playa	Montaña
2.	Caliente	Frío
3.	Época seca	Época lluviosa
4.	Día	Noche
5.	Silencio	Ruido
6.	Libro	Película
7.	Perros	Gatos
8.	Dulce	Salado

Se les puede pedir a las personas participantes que planteen ellas también opciones para que el resto siga la dinámica. El propósito es que se conozcan en detalles simples de sus propios gustos.

ACTIVIDAD 2: CREACIÓN DE EQUIPOS (10 minutos).

Se divide a las personas participantes en 4 equipos, a través de la técnica “Simón dice”. Se puede iniciar con equipos por cantidad de participantes y se puede ir agregando alguna característica específica: blusa/camisa del mismo color, tipo de zapatos, distrito de

procedencia, color de cabello y así sucesivamente. El propósito es que los grupos conformados queden lo más revueltos posible y no agrupados solo por afinidad.

ACTIVIDAD 3: ¿QUÉ HARÍAS SÍ? (40 minutos)

Se le entregan, a cada grupo, tres tarjetas con situaciones que deben discutir y resolver—pueden repetirse—. Las instrucciones son:

1. Todas las personas deben participar en la resolución de las situaciones.
2. Deben nombrar a una persona relatora por cada situación, para compartir con el resto del grupo al final de la actividad.

Las opciones de situaciones que deben resolver aparecen a continuación. La persona facilitadora puede decidir cuáles utilizar.

- a. ¿Qué harías sí... te asignan un trabajo en equipo y una de las personas del equipo no está colaborando?
- b. ¿Qué harías sí... contrataran a una persona nueva en el equipo de trabajo, pero nadie quiere hablarle o estar con ella?
- c. ¿Qué harías sí... te responsabilizan por algo que no hiciste?
- d. ¿Qué harías sí... te ridiculizan en público?
- e. ¿Qué harías sí... haces un comentario y luego te enteras de que alguien se sintió mal al respecto?
- f. ¿Qué harías sí... alguien hace un comentario que no te gusta sobre ti o alguien más?
- g. ¿Qué harías sí... hay situación especial en el trabajo que no te gusta o incomoda?
- h. ¿Qué harías sí... te das cuenta de que alguna persona del equipo de trabajo está haciendo algo que está en contra de las reglas?

ACTIVIDAD 4: REFLEXIÓN-CIERRE (20 minutos)

La persona seleccionada en la etapa anterior, debe compartir la situación que les correspondió analizar y cuál fue el acuerdo al que llegaron, así como las razones que llevaron a la decisión. Se consulta a las demás personas participantes si alguien habría hecho algo diferente. Se reflexiona sobre la necesidad del uso de una comunicación no violenta para relaciones interpersonales saludables. Se hace un cierre de la sesión. Se comparte el código QR para la evaluación de la sesión.

TABLA RESUMEN

ACTIVIDAD	TIEMPO	RECURSOS	MATERIALES
Bienvenida-rompehielo	10 minutos	Cinta adhesiva Lista de opciones	-
Creación de subgrupos	10 minutos	-	-
¿Qué harías sí?	40 minutos	Papelógrafos (opcional)	Tarjetas con situaciones
Reflexión final	20 minutos	-	Instrumento/código QR para evaluación

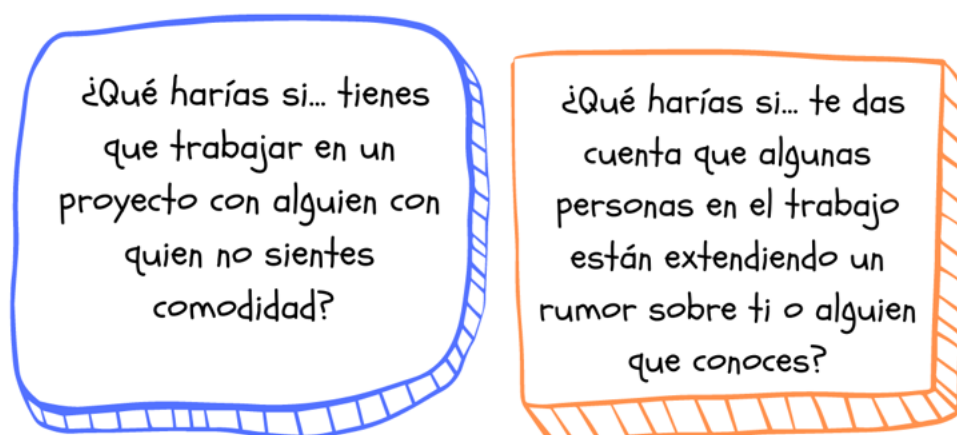
Nota: elaboración propia, 2022.

MATERIALES

1. Invitación



2. Ejemplo de tarjetas con situaciones



SESIÓN #5: TALLER VIVENCIAL “UN DÍA A LA VEZ”

OBJETIVO: desarrollar técnicas de relajación que promuevan un bienestar integral de las personas participantes.

DESCRIPCIÓN

ACTIVIDAD 1: BIENVENIDA (5 minutos)

Inicialmente se da la bienvenida, explicando el objetivo de la sesión. Se les explica la importancia que tiene crear espacios reconfortantes para estas actividades, por lo que se ha preparado con música y aromas adecuados para facilitar la relajación. Se presenta a la persona facilitadora (que puede ser alguna docente o estudiante asistente del proyecto UNA-Calidad de Vida, del mismo campus).

ACTIVIDAD 2: CALENTAMIENTO (10 minutos).

La persona facilitadora dirige la etapa de calentamiento, que incluye algunos ejercicios de estiramiento, así como de prácticas de respiración. Puede incluirse también algún ejercicio guiado de meditación.

ACTIVIDAD 3: CLASE VIVENCIAL (50 minutos)

La persona facilitadora dirige una clase de yoga, con posiciones y movimientos para principiantes, haciendo pausas para explicar los beneficios de cada postura; se hace énfasis en la respiración adecuada para favorecer el proceso de relajación.

ACTIVIDAD 4: CIERRE (10 minutos)

La persona facilitadora retoma ejercicios de estiramiento para el cierre. Puede retomar los aprendizajes y comentarios de las personas participantes. Se comparte el código QR para la evaluación de la sesión.

TABLA RESUMEN

ACTIVIDAD	TIEMPO	RECURSOS	MATERIALES
Bienvenida	5 minutos	-	-
Calentamiento	10 minutos	Equipo tecnológico Colchonetas (o pañitos) Música Difusor	-
Clase	50 minutos	Equipo tecnológico Colchonetas (o pañitos) Música Difusor	-
Cierre	10 minutos	-	Instrumento/código QR para evaluación

Nota: elaboración propia, 2022.

MATERIALES

2. Invitación



SESIÓN #6: CONOCIENDO AL EQUIPO

OBJETIVO: Habilitar un espacio institucional que permita la interacción de las personas que conforman los diferentes equipos; de manera que se empiecen a fortalecer las relaciones interpersonales saludables entre ellas.

DESCRIPCIÓN

Inicialmente se da la bienvenida, explicando el objetivo de la sesión. Sin embargo, no tiene actividades programadas como tal, sino que pretende generar un espacio de encuentro para fortalecer lazos interpersonales entre los diferentes equipos, por lo que la utilización del tiempo (una hora y media) es de manera libre.

El espacio físico está dividido en varias áreas:

4. **JUEGOS DE MESA:** poner a disposición de las personas, el inventario de juegos de mesa (gigantes y tamaño de bolsillo) con los que cuenta la institución como parte de sus mismos procesos de intervención con estudiantes. En este inventario se pueden encontrar juegos como UNO, Jenga, Cuatro en Línea, Ajedrez, entre muchos otros.
5. **JUEGOS TRADICIONALES:** jugar mecate, carreras de sacos, juegos con cucharas y huevos, escondido, entre otros; rememoran la infancia de la mayoría de las personas en Costa Rica, por lo que incentivar la conexión con el/la niño/a interno, tendrá consecuencias positivas en la mayoría del proceso que se ha venido desarrollando.
6. **ESPACIOS LIBRES:** mesas destinadas solo a la conversación de quienes quieran participar. No existen condiciones ni requisitos para hacerlo; solo la disposición de conectar con las otras personas desde la convivencia y el compartir fuera del espacio laboral.

Hay un momento donde se comparte un refrigerio, que reúne a las diferentes personas alrededor de una mesa.

TABLA RESUMEN

ACTIVIDAD	TIEMPO	RECURSOS	MATERIALES
Conociendo al equipo	90 minutos	Insumos según espacios habilitados Refrigerio	-

Nota: elaboración propia, 2022.

MATERIALES

1. Invitación

Sesión #6 CONOCIENDO AL EQUIPO



Salud Mental: ¿prioridad para el desarrollo humano?

Salud Mental: ¿prioridad para el desarrollo humano?

SESIÓN #7: CINEFORO INTENSAMENTE

OBJETIVO: Reconocer la importancia de las emociones y los sentimientos para el desarrollo humano.

DESCRIPCIÓN

ACTIVIDAD 1: BIENVENIDA (10 minutos)

Se da una corta bienvenida y se explica el objetivo de la sesión. haciendo un encuadre de la sesión y recordándoles que es un espacio seguro y que busca fortalecer algunas temáticas relacionadas con manejo de las emociones y autoconocimiento. Como dinámica previa a la proyección de la película, se les solicita que completen el cuadro que se les entrega, donde anoten cuáles son las emociones que reconocen y que identifiquen las reacciones más comunes ante cada emoción.

ACTIVIDAD 2: PROYECCIÓN DE LA PELÍCULA (95 minutos)

Se les entrega un paquetito de “snacks” para disfrutar de la película.

ACTIVIDAD 3: FORO (30 minutos)

Se reflexiona sobre lo que plantea la película: la importancia de “dejar salir” las diferentes emociones en diversos momentos de la vida, cuál es la reacción que se tiene ante esas emociones; se relaciona con lo que las personas participantes anotaron previo a la película.

La persona facilitadora tiene un listado de preguntas generadoras que puede utilizar para generar discusión en caso de que ninguna persona participante quiera conversar al respecto.

La persona facilitadora hace un cierre de la sesión. Se comparte código QR para la evaluación de la sesión.

TABLA RESUMEN

ACTIVIDAD	TIEMPO	RECURSOS	MATERIALES
Bienvenida	10 minutos	Cuadro emociones Lápices-lapiceros	Cuadro emociones
Película	95 minutos	Película Paquetes de “snacks”	-
Foro	30 minutos	Equipo tecnológico	Listado de preguntas generadoras. Instrumento/código QR para evaluación

Nota: elaboración propia, 2022.

MATERIALES

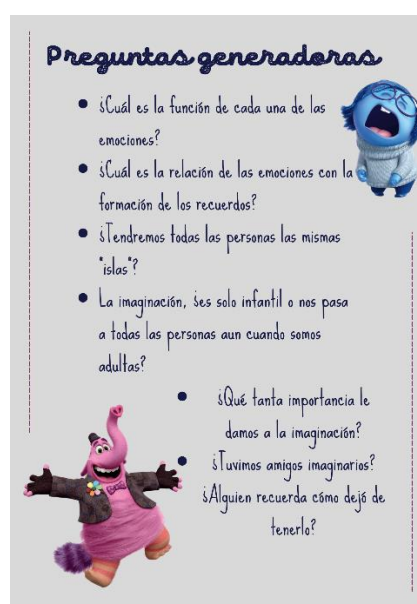
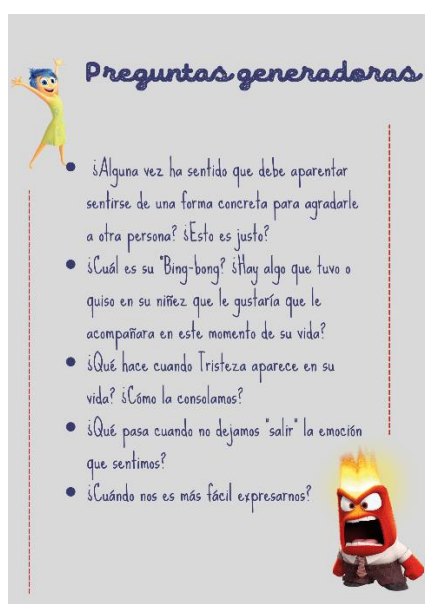
1. Invitación



2. Cuadro sobre emociones y reacciones.



3. Preguntas generadoras



SESIÓN #8: TEAMBUILDING

OBJETIVO: Desarrollar estrategias efectivas para la resolución de conflictos y problemas; que permitan la comunicación asertiva, la empatía, la toma de decisiones como equipo.

DESCRIPCIÓN

ACTIVIDAD 1: BIENVENIDA-ROMPEHIELOS (10 minutos)

Se da una corta bienvenida y se explica el objetivo de la sesión. Como primera actividad, se desarrolla el juego del "teléfono chocho". Se les solicita a las personas participantes colocarse en círculo, la primera persona le dice al oído a quien se encuentre a su derecha, un mensaje de los adjuntados en el apartado de materiales, una única vez. Este mensaje se lo irán pasando de una persona a otra, pasando por todas, la última anotará en el papelógrafo o pizarra el mensaje recibido a fin de contrastar con el mensaje inicial. Se repite dos veces.

ACTIVIDAD 2: NEGOCIACIÓN CON ROMPECABEZAS (30 minutos)

Previamente se habrán conformado 3 paquetes de "recompensas" y piezas de diferentes rompecabezas en cada paquete; se recomienda que cada rompecabezas tenga un color notorio para que sea de fácil identificación.

Se divide al total de participantes en 3 grupos a los que se les pone un nombre relacionado con el color del rompecabezas que les corresponde armar y se les pide que nombren a una persona negociadora. Se les pide que armen el rompecabezas. Al darse cuenta de que tienen piezas que no son de cada equipo y que hay más equipos con piezas de su rompecabezas, la persona seleccionada deberá negociar con las otras de cada equipo, de manera que se convenzan mutuamente de intercambiar las piezas que permitan completar el rompecabezas indicado.

ACTIVIDAD 3: ESCAPE ROOM (90 minutos)

En los mismos 3 equipos conformados para la actividad anterior, ¿deben resolver el acertijo que corresponda según el juego de mesa UNLOCK!, que ha sido donado al Equipo de Gestión de Clima Organizacional para esta sesión.

En cada equipo, debe estar algún miembro del Equipo de Gestión de Clima Organizacional, que ha sido previamente instruido en el juego. Esta persona, debe tener descargada en su teléfono la aplicación gratuita con el mismo nombre del juego, aplicación disponible en las tiendas Google Play y APP Store.

A cada equipo se le brinda el juego de cartas que corresponda, un bloque de papel y lápices para tomar notas. Se les dan las reglas generales del juego, incluyendo el uso de la aplicación. Tienen 60 minutos para resolver el acertijo.

ACTIVIDAD 4: REFLEXIÓN-CIERRE (15 minutos).

Se hace un resumen de lo que se ha vivido durante la sesión, permitiendo que las personas participantes comenten, de manera voluntaria, qué han aprendido durante las actividades previas. Se hace un llamado a la reflexión sobre la importancia de negociar respetuosamente para la resolución de conflictos en todo ambiente de la vida. Se comparte código QR para la evaluación de la sesión.

TABLA RESUMEN

ACTIVIDAD	TIEMPO	RECURSOS	MATERIALES
Bienvenida-rompehielo	10 minutos	Pizarra o papelógrafo Marcadores Mensajes	Mensajes para “teléfono chocho”.
Negociación con rompecabezas	20 minutos	Paquetes con rompecabezas y “recompensas”	Rompecabezas
Escape Room	90 minutos	Juego Escape Room Papel Lápices Aplicación del juego	Juego Escape Room
Reflexión-cierre	10 minutos	-	Instrumento/código QR para evaluación

Nota: elaboración propia, 2022.

MATERIALES

1. Invitación

TEAMBUILDING Sesión #8



Salud Mental: prioridad para el desarrollo humano!

Salud Mental: ¡prioridad para el desarrollo humano!

2. Mensajes para “teléfono chocho”

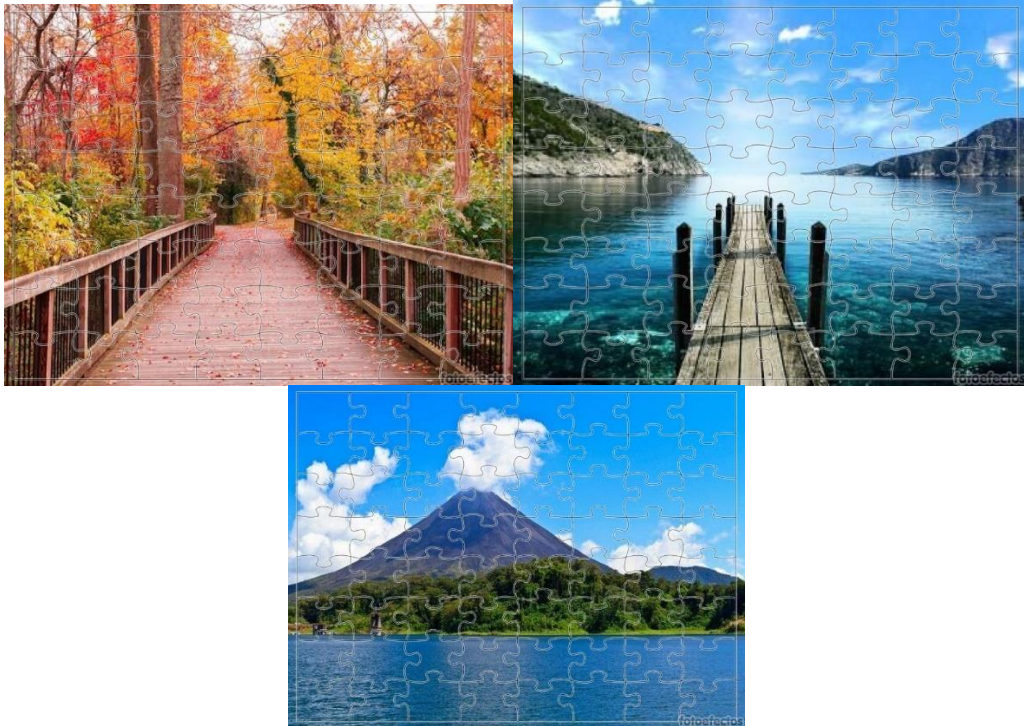
“Siempre que estés en conflicto con alguien, hay un factor que puede marcar la diferencia entre dañar la relación y fortalecerla. Ese factor es la actitud”
- William James-

“La paz no es la ausencia de conflictos sino la presencia de alternativas creativas de responder a ese conflicto, alternativas a las respuestas pasivas o agresivas, alternativas a la violencia”
- Dorothy Thompson-

“En vez de pensar negativamente en mis problemas, elijo tener una actitud positiva para poder ver las soluciones”
- Anónimo-

“El conflicto es un drama, la manera en que las personas lidian con él muestra de qué madera están hechas”
- Stephen Moyer-

3. Ejemplos de rompecabezas

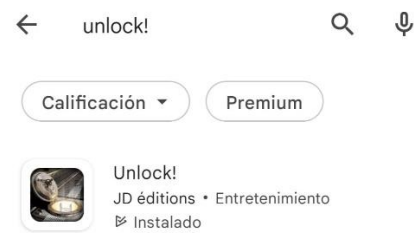


4. Juego ESCAPE ROOM JUEGO DE MESA



Salud Mental: ¡prioridad para el desarrollo humano!

APLICACIÓN



INTERFAZ DE LA APLICACIÓN



SESIÓN #9 TÉCNICAS PARA LA TOMA DE DECISIONES

OBJETIVO: desarrollar la capacidad crítica para la toma de decisiones mediante la aplicación de técnicas específicas.

DESCRIPCIÓN

ACTIVIDAD 1: BIENVENIDA-ROMPEHIELO (25 minutos)

Se da una corta bienvenida y se explica el objetivo de la sesión. Como primera actividad, se desarrolla el juego “Yo nunca”: inicialmente se han creado “monedas” de papel que se le entregan en igual cantidad a cada persona participante. Se coloca al grupo en un círculo e inicia la persona facilitadora diciendo “Yo nunca ...” y agrega algo que nunca haya hecho. De las personas en el círculo, cada una de las que sí ha hecho lo que la persona oradora niega, deben darle una “moneda” a esta primera persona y así sucesivamente. Es una manera divertida de conocer experiencias de las demás personas.

Hacia el final de la sesión, se puede tener alguna “recompensa” para las personas que hayan acumulado más “monedas”.

ACTIVIDAD 2: PRESENTACIÓN (15 minutos)

Se hace una breve exposición magistral sobre estrategias y propuestas de pasos para la toma de decisiones. Se aclaran dudas que surjan de la exposición.

ACTIVIDAD 3: SITUACIONES (30 minutos)

Se presentan situaciones para que se utilicen las estrategias para la toma de decisiones expuestas en la actividad anterior. Cada persona elige una situación de las que se les presentan, por lo que inicialmente la actividad se realiza de manera individual. Posteriormente se les solicita que se agrupen según la situación seleccionada y conversen entre sí, cuáles son las semejanzas y las diferencias que encuentran en la forma en que cada persona resolvió la situación.

Las personas participantes pueden incluso, plantear su propia lista de pasos que faciliten la toma de decisiones.

La lista de posibilidades de situaciones se anota a continuación:

- Tiene un trabajo estable y que le gusta. Un día, recibe una oferta de trabajo muy competitiva.
- Va a salir con sus amigos y amigas. Y debe elegir una película que agrade a todo el grupo.
- Elegir alguna carrera para continuar con sus estudios.
- Levantarse temprano todos los días para hacer ejercicio.
- Mudarse a otro país.
- Tiene una cita y debe elegir el lugar para ir cenar.
- Debe elegir con quien hacer un proyecto importante en su trabajo.
- Elegir el color de su nueva casa.
- Se entera que en el trabajo, alguna persona de otro equipo está cometiendo un error importante que afecta a toda la organización.
- Reaccionar ante una persona que está hablando mal de usted a sus espaldas.
- Elegir el regalo que le va a dar a su persona favorita.
- Elegir qué va a hacer en sus próximas vacaciones.

ACTIVIDAD 4: REFLEXIÓN-CIERRE (20 minutos)

Se comparten los resultados de las discusiones de los subgrupos. Se retoma la importancia de reconocer que todas las personas, a partir de su personalidad y de su historia de vida personal, pueden tener diferentes estrategias para la toma de decisiones y que todas son igualmente válidas; que de conocer qué hace cada una de ellas, se puede alimentar la estrategia propia.

Se hace un cierre de la sesión. Se comparte código QR para la evaluación de la sesión.

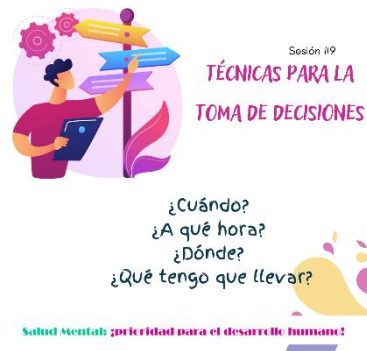
TABLA RESUMEN

ACTIVIDAD	TIEMPO	RECURSOS	MATERIALES
Bienvenida-rompehielo	25 minutos	-	Monedas impresas
Presentación	15 minutos	Equipo tecnológico	Presentación
Situaciones	30 minutos	Equipo tecnológico Papel Lápiz-lapicero	Presentación Tarjetas con las situaciones
Reflexión-cierre	20 minutos	-	Instrumento/código QR para evaluación

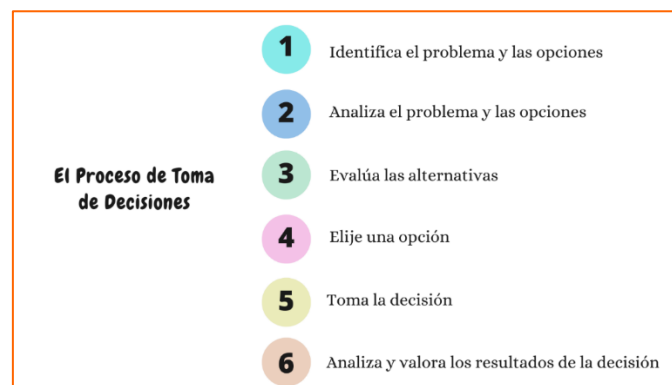
Nota: elaboración propia, 2022.

MATERIALES

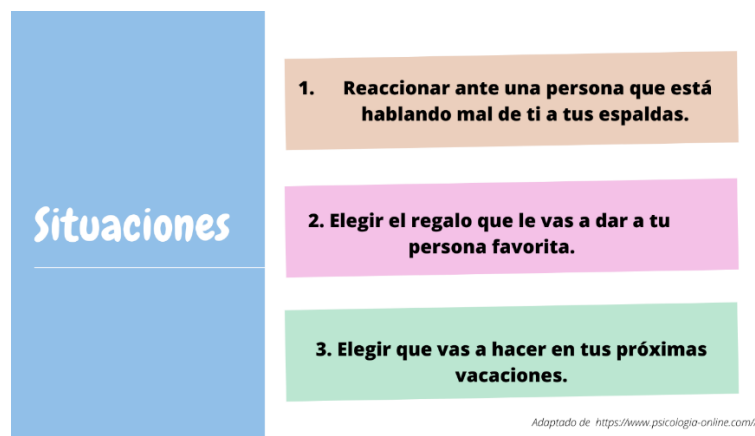
1. Invitación



2. Presentación



3. Ejemplo de presentación de las situaciones



SESIÓN #10: TALLER VIVENCIAL “DIVIÉRTETE”

OBJETIVO: Fomentar las prácticas de actividad física como eje fundamental de la promoción de la salud mental y el desarrollo humano integral.

DESCRIPCIÓN

ACTIVIDAD 1: BIENVENIDA (5 minutos)

Inicialmente se da la bienvenida, explicando el objetivo de la sesión. Se les explica la importancia que tiene la actividad física para la liberación de hormonas de bienestar en el cuerpo. Se presenta a la persona facilitadora (que puede ser alguna persona docente o estudiante asistente del mismo campus que tenga la formación necesaria).

ACTIVIDAD 2: CALENTAMIENTO (10 minutos).

La persona facilitadora dirige la etapa de calentamiento, que incluye algunos ejercicios de estiramiento, así como de prácticas de respiración. Puede incluirse también algún ejercicio de movimiento corporal libre según la música seleccionada.

ACTIVIDAD 3: CLASE VIVENCIAL (50 minutos)

La persona facilitadora dirige una clase de Zumba o baile aeróbico, con movimientos para principiantes. Se hace énfasis en la importancia de disfrutar el espacio.

ACTIVIDAD 4: CIERRE (10 minutos)

La persona facilitadora retoma ejercicios de estiramiento para el cierre. Puede retomar los aprendizajes y comentarios de las personas participantes. Se comparte el código QR para la evaluación de la sesión.

TABLA RESUMEN

ACTIVIDAD	TIEMPO	RECURSOS	MATERIALES
Bienvenida	5 minutos	-	-
Calentamiento	10 minutos	Equipo tecnológico	-

		Colchonetas (o pañitos) Música Difusor	
Clase	50 minutos	Equipo tecnológico Colchonetas (o pañitos) Música Difusor	-
Cierre	10 minutos	-	Instrumento/código QR para evaluación Certificados de participación

Nota: elaboración propia, 2022.

MATERIALES

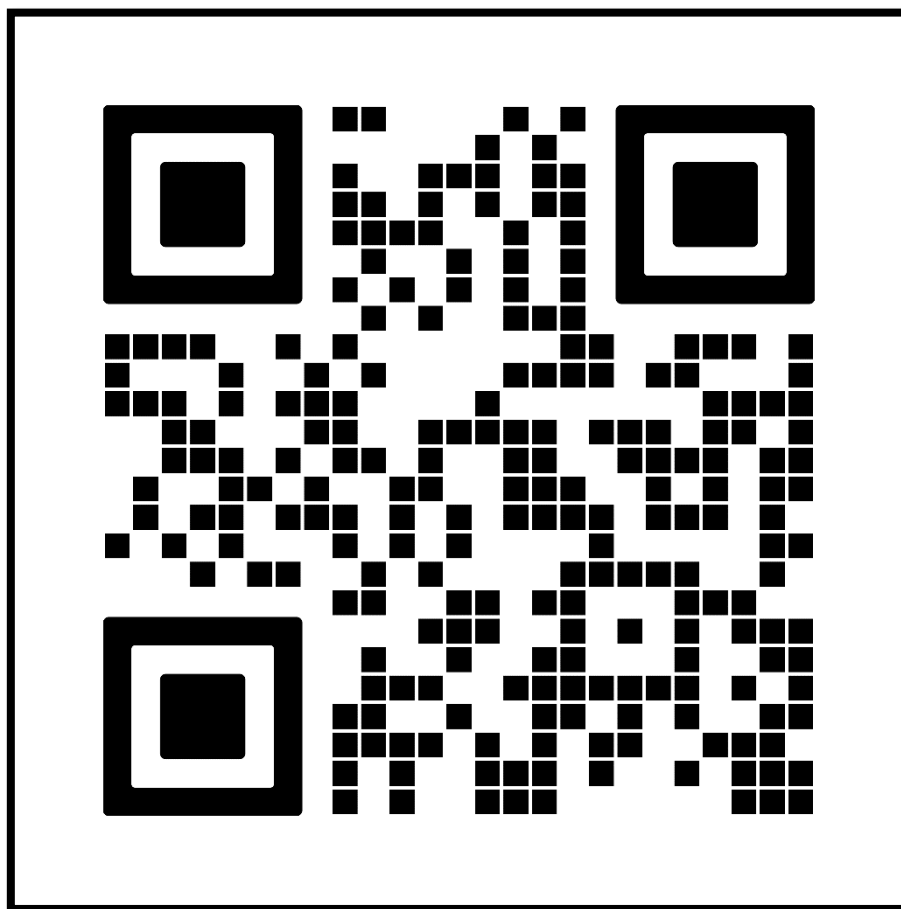
1. Invitación



Evaluación de las sesiones

Para la evaluación de cada sesión, se ha construido un formulario a través de la plataforma Google. Este formulario también se maneja de manera impresa para quienes prefieran completarlo de esa manera; en ese caso, alguna persona del Equipo de Gestión de Clima Organizacional se compromete a ingresarlo al formato de formulario, para recuperar en una única base de datos los resultados del proceso completo.

A este formulario se puede tener acceso desde el enlace: <https://forms.gle/Ss1mLgDzcdrNJ9Ts9> o desde el siguiente código QR.



Sistematización de la información para reporte final

Para la sistematización de la información posterior a cada sesión, que facilite la construcción del informe final del proceso, se propone una matriz a completar; que favorezca el tener en un único archivo todas las estadísticas y recomendaciones dadas por las personas participantes a lo largo del proceso.

A esta matriz se puede tener acceso en dos vías: como documento de Excel (en Drive) o como formulario de Google, que completa alguna persona del Equipo de Gestión de Clima organizacional y se registra en la matriz planteada.

El enlace para la matriz es:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1XjoxZrni9HdZogfNr14NO7dr50AAyT9zKmW3gOR6Z2Y/edit?resourcekey#gid=1999189015>

El enlace para el formulario de sistematización es: <https://forms.gle/K2swHafg2N4Gf6JS9>

Así se visualiza la matriz creada.

Dirección de correo electrónico	Persona que registra la información	Número de sesión	Cantidad de personas participantes	Cantidad de personal administrativo	Cantidad de personal docente	Resumen de la sesión	Evaluación general de la actividad (ver en formulario de evaluación)	¿Hay recomendaciones de mejora?	Si la respuesta es sí, ¿cuáles son las recomendaciones?	¿Qué opina el Equipo de Gestión de Clima Organizacional sobre esta sesión?	Incluya aquí cualquier otro dato que considere relevante.

Nota: elaboración propia.

Proceso de validación de la propuesta

Como todo proceso de mejora continua se realiza tomando en cuenta la percepción de las personas involucradas, corresponde desarrollar una tarea que se conoce como validación, entendida como aquella que se realiza “para asegurar que un producto, servicio o sistema cumple con las necesidades del cliente y de otros interesados identificados. A menudo implica corroborar la aceptación y conveniencia con clientes externos” (PMBOK, Anexos, Glosario y definiciones).

Este proceso es de gran relevancia para el desarrollo y mejora del proyecto ya que busca involucrar la participación de las mismas personas interesadas con el fin de analizar el impacto de las actividades y encontrar puntos de mejoramiento. Asimismo, esta tarea busca organizar los detalles de la gestión del alcance con el propósito de verificar que el proceso esté claro y sea viable para la organización.

En este caso particular, dicho proceso se va a llevar a cabo con el Equipo de Gestión del Clima Organizacional del campus, definido desde el POA como el responsable de diseñar un plan de acción de mejoramiento del clima organizacional (Universidad Nacional, POA 2022). Este equipo cumple con una función importante en el campus ya que vela por el mejoramiento del clima organizacional, el cual influye en la salud mental. Por lo tanto, su colaboración aportará observaciones desde sus perspectivas, experiencias y conocimientos lo cual es potencialmente valioso para la investigación y el desarrollo del módulo.

Inicialmente, se procederá con un repaso de los principales resultados de la investigación, para posteriormente validar dos grandes aristas: a) estructura general del módulo: agenda de las sesiones, orden de las temáticas, cronograma de actividades, instrumento de evaluación; b) contenidos: pertinencia de las actividades en cada sesión.

Se han creado dos archivos que servirán de insumo para la sesión de validación, archivos que buscan tanto la recuperación de la información a presentar como la valoración del mismo por parte de las personas miembros del Equipo de Gestión:

- Presentación para orientar la exposición (https://www.canva.com/design/DAFA6ThYLS4/hZxcFfDWXauzyTe4uSXo9g/view?utm_content=DAFA6ThYLS4&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton)

- Hoja de trabajo para cada persona participante; consta de tres momentos: el primer momento pretende mostrar algunos de los resultados obtenidos en la investigación y a partir de ello, conocer la perspectiva que tiene el equipo de gestión con respecto a los datos obtenidos. El segundo momento busca evaluar la estructura en la que el módulo está planteado esto con el fin de buscar aspectos de mejora para la organización y desarrollo de las actividades. Finalmente, el tercer momento se basa en el análisis de los contenidos de cada sesión, con el fin de rescatar modificaciones que deban hacerse previo a la ejecución del módulo. Este instrumento se visualiza en la figura D1.

Figura D1. Instrumento de trabajo para etapa de validación.

INSTRUMENTO DE TRABAJO ETAPA DE VALIDACIÓN	
<p>MOMENTO 1: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN</p> <p>1. ¿Considera usted que la Salud Mental debe ser un tema atendido desde los espacios laborales? ¿Por qué?</p> <p>2. ¿Coincide usted con los resultados obtenidos? ¿Por qué?</p>	<p>MOMENTO 3: CONTENIDOS DE CADA SESIÓN</p> <p>1. ¿Qué le parecen las actividades propuestas? ¿Hay alguna que modificaría? Especifique según número de sesión.</p>
<p>MOMENTO 2: ESTRUCTURA GENERAL DEL MÓDULO</p> <p>1. ¿Considera adecuada la estructura de las sesiones? ¿Qué modificaría?</p> <p>2. ¿Considera necesario modificar el orden de las sesiones y cada temática? ¿Cómo las acomodaría?</p> <p>3. ¿Qué le parece el cronograma? ¿Considera adecuada la distribución de las sesiones en una por mes? ¿Qué cambiaría?</p> <p>4. ¿Qué observación haría sobre el mecanismo de evaluación?</p>	<p>VALORACIÓN GENERAL</p> <p>Anote aquí todos los comentarios que considere necesarios para mejorar la propuesta de trabajo.</p>

¡AGRADECEMOS TODA SU COLABORACIÓN PARA ESTE PROCESO DE INVESTIGACIÓN!

Esperamos que esta propuesta de mejora sea de mucha utilidad para la promoción de la salud mental en el campus.

Salud Mental: ¡prioridad para el desarrollo humano!

Nota: elaboración propia.

De igual manera, se creó un formulario con el mismo fin, en caso de que la sesión de validación se realice de manera virtual: <https://forms.gle/xXReoBE1xsdXnQ5A8>

Además de esta validación, se realizará una desde los ejes temáticos de análisis que serán la Innovación- Creatividad, Normativa y Ética, Emprendimiento, que serán presentados posterior al análisis de los resultados de la sesión de validación con el Equipo de Gestión del Clima Organizacional.

Análisis de resultados de la sesión de validación

Producto de la sesión de validación desarrollada con el Equipo de Gestión del Clima Organizacional, surgen algunas recomendaciones en la línea del instrumento de trabajo presentado párrafos más arriba; que se presentan a continuación.

Salud Mental: ¡prioridad para el desarrollo humano!

Momento 1: Resultados de la investigación: el equipo coincide en el reconocimiento de las necesidades identificadas por las personas participantes de la investigación y la importancia que reviste el tema en pro de la mejora del clima organizacional del campus.

Momento 2: Estructura general del módulo: el Equipo considera que la distribución general de cada sesión, así como el orden de las temáticas a trabajar son adecuadas. Sin embargo, consideran que no debe esperarse hasta el 2023 -como inicialmente se había planificado- para iniciar con la ejecución del módulo y proponen dar inicio en el mes de julio 2022, previo a la salida al receso institucional. Esto se debe a que no hay garantía que para el año 2023 dicho Equipo se mantenga en el POA, que es el que le da el sustento a su existencia, y no quieren que se pierda el impulso y la posibilidad de ejecutar el proyecto.

Además, consideran necesario iniciar con una sesión de “Conociendo al equipo”, que se duplicaría en el cronograma -en la sesión 1 y 7-, permitiendo fomentar con mayor profundidad las relaciones interpersonales del personal docente y administrativo. Ante ello, también solicitan una versión previa de la propuesta (especialmente lo referido a la justificación, descripción, objetivos y cronograma) para poder incluirlo en la programación del II ciclo del trabajo que deben realizar como equipo.

Momento 3: Contenidos de cada sesión: no se hacen comentarios sobre las actividades ni contenidos de las sesiones; solo se hace referencia a que en la sesión #3 -En otros zapatos- también se puede desarrollar una actividad parecida a la propuesta desde la plataforma entrozapatos.org; actividad ejecutada a través de una metodología desarrollada por el Instituto de Estudios de la Mujer, en la que pronto serán capacitadas algunas de las personas de la Unidad de Vida Estudiantil, que podrían colaborar en la sesión.

Valoración general: el equipo afirma que la propuesta está muy completa en estructura y contenidos. Incluso propone que,

- Para el siguiente año se pueda ejecutar con estudiantes residentes -previo a un diagnóstico inicial que permita determinar diferencias de necesidades y la posterior adaptación del módulo-.
- Sobre los certificados de participación: que se entreguen a todas las personas que participen en al menos una de las sesiones como manera de reconocimiento. Que estén firmados por el Decanato y la persona que tenga la coordinación del Equipo.

- Que se procure que la sesión de cierre coincida con alguna de las celebraciones institucionales -organizadas por el Sindicato de Trabajadores y Trabajadoras SITUN y Fondo de Bienestar Social FBS-, que permita el aprovechamiento de mayores recursos para una celebración más grande.

En términos generales, el equipo que participó en la etapa de validación se muestra complacido y con expectativas altas para la ejecución del módulo.

De las recomendaciones anteriores, se procede a dividir las para mejor orden y comprensión.

Recomendaciones de aplicación inmediata.

- Avance de implementación de la propuesta: desarrollar en julio 2022 una réplica de la sesión #6 -Conociendo al equipo- (puede ser visualizada en el cronograma).
- Entrega de un documento preliminar al Equipo, que incluya justificación, descripción, objetivos y cronograma; para la inclusión en el plan de trabajo del equipo para el II ciclo.

Recomendaciones de aplicación no inmediata

- Coordinación de la sesión de cierre, para que coincida con alguna celebración institucional.
- Elaboración de certificados de participación para todas las personas que participaron en al menos una sesión.
- Firmas de los certificados: tanto por el Decanato como por la coordinación del Equipo.

Recomendaciones para una segunda etapa del proyecto

- Valoración de la posibilidad de replicar el módulo con estudiantes residentes, previo a un proceso de consulta e identificación de diferencias en las necesidades planteadas por las personas interesadas.

Validación desde ejes

Tal y como fue anotado párrafos más arriba, en este punto se hace también el proceso de validación desde diferentes ejes, que permiten comprender la coherencia del proyecto con la realidad estudiada.

Innovación y creatividad

Según Schnarch (2017), “la innovación se refiere a la implementación de algo nuevo que aporte valor a los demás” (p.14), que permite modificar “uno o varios aspectos de la misma [la empresa] con el objetivo de crear nuevos valores” (Schnarch, 2017, p.169).

Lo anterior se ve reflejado en el proyecto en tanto se ha creado un módulo específico, que plantea el uso de estrategias y recursos que no se habían trabajado previamente. Además, el contemplar la intervención como un proceso continuo de aprendizaje supone el acompañamiento colectivo en el crecimiento y descubrimiento de nuevas alternativas para la promoción de la salud mental, que se espera tenga consecuencias directas positivas en el mejoramiento del clima organizacional del espacio estudiado.

Sobre la creatividad, Schnarch (2017) sostiene que “algo es creativo si, además de originalidad, satisface los criterios de utilidad y de referencia a la realidad” (p.22). El equipo director del proyecto considera que se da respuesta a dichos criterios, pues la propuesta fue construida desde la identificación previa de necesidades de la población beneficiaria, lo que permitió que la selección de actividades y metodologías sean coherentes con lo identificado.

Además, el módulo en su totalidad permite reconceptualizar el tema de la Salud Mental, postulando la urgencia de que también sea trabajada desde los espacios laborales, a fin de promover el desarrollo humano de quienes conforman los equipos de trabajo y la mejora de la calidad del servicio que se brinda; a través del efecto multiplicador de la promoción de la salud que puede darse desde la tenencia de personal docente y administrativo sensibilizado y capacitado en la temática; que tendrá impacto directo en la comunidad en general. La utilización del modelo de Habilidades para la Vida (OMS) permite además el fortalecimiento de los liderazgos potenciales y los vigentes en el campus, así como la gestión que se realiza desde cada instancia de la institución.

Emprendimiento

Desde lo propuesto por Schnarch (2016) se identifica que en este proyecto en específico, se hace *intraemprendimiento*, donde “el empresario dentro de la empresa, que asume la responsabilidad activa de producir cualquier tipo de innovación dentro de la compañía; el que

introduce y produce nuevos productos, procesos y servicios, que le permiten a una empresa crecer y beneficiarse” (p.17).

A diferencia de los emprendimientos, este tipo de proyecto se realiza desde y para la misma organización, bajo sus propias políticas, atendiendo las necesidades de su personal; por lo que el proyecto presentado, al promover la salud mental del personal docente y administrativo, busca tener consecuencias positivas directas en el mejoramiento del clima organizacional, así como la creación de ambientes de trabajo saludables, que permitan en el corto y mediano plazo, la mejora de la calidad de los servicios que se brindan a la comunidad en general.

Ética

En el eje ético, se retoman los planteamientos desde tres líneas: para las personas beneficiarias, para el Trabajo Final de Graduación (TFG) y para el equipo de dirección del proyecto; algunas de estas líneas ya fueron planteadas previamente en el Marco Metodológico del TFG.

Para las personas beneficiarias: se rescatan algunas líneas de acción éticas que se promueven desde el proyecto.

1. Respeto a la dignidad humana como eje primordial del proceso de intervención.
2. Respeto a la individualidad y los espacios de aprendizaje de cada persona.
3. Promoción de valores como solidaridad, empatía, responsabilidad, respeto, tolerancia e inclusión.
4. Reconocimiento de la salud mental como prioridad para el desarrollo humano personal y colectivo.
5. Incentivar el trabajo colectivo para la creación de responsabilidades compartidas en el cuidado de la salud mental.
6. Promoción de la mejora en el clima organizacional, que dé pie a una mayor satisfacción laboral y, por ende, a la mejora en la calidad de vida de las personas participantes.
7. Fomento al reconocimiento de las necesidades propias y ajenas, que permita una mejor comunicación y relaciones interpersonales.
8. Uso de los recursos y materiales de manera racional, para evitar el desperdicio.
9. Promoción de la educación emocional como elemento fundamental del desarrollo humano.

10. Defensa y promoción de los espacios de autocuidado para las personas funcionarias, a fin de mejorar su satisfacción laboral y la calidad del servicio que se ofrece.

Se hace énfasis en la responsabilidad individual con cuotas de colectividad para la promoción de la salud mental, el bienestar y el desarrollo humano. Individual porque debe ser una decisión personal; colectivo porque la comunidad -en este caso laboral- debe crear las condiciones para asegurar niveles mínimos de bienestar.

Para el TFG: al surgir el proyecto como respuesta a las necesidades identificadas por la población participante, se respetan las posiciones y temáticas definidas por ellos y ellas. A su vez, se procura el resguardo de la información; desde la anonimización de las personas informantes, así como cualquier detalle que pudiese provocar la identificación concreta de cada persona. Aquí, cabe resaltar que estos aspectos refuerzan la posición ética del equipo de investigación, en tanto se asegura la validez y confiabilidad de la investigación.

Para el equipo de dirección del proyecto: la recolección de información, así como su sistematización y análisis se han realizado con total transparencia y honestidad por parte del equipo de investigadoras. Al ser un proyecto basado en la salud mental, se ha mantenido una posición respetuosa ante los comentarios y opiniones de quienes han sido parte de esta investigación, sin emitir juicios. Asimismo, se han tomado en cuenta las consideraciones éticas y profesionales necesarias con el fin de generar un producto que cause un impacto positivo y relevante en el personal docente y administrativo.

Por otra parte, la gestión del proyecto: *Salud mental: ¡prioridad para el desarrollo humano!* procura fortalecer las habilidades de liderazgo -desde el modelo propuesto por la OMS-; sesiones que han sido pensadas para favorecer posiciones éticas y respetuosas tanto de las personas facilitadoras como quienes participen en el desarrollo del módulo.

Legislación

A nivel jurídico, el proyecto se enmarca en dos documentos específicos, que han sido revisados en el marco Teórico del TFG, por lo que aquí serán mencionadas brevemente.

En primer lugar, la existencia de la Política Nacional de Salud Mental (2012-2021), del Ministerio de Salud, establece las responsabilidades y ámbitos de acción en la temática estudiada, desde el enfoque de derechos humanos que permite reconocer la responsabilidad individual de la mejora de salud mental sin negar la obligación del Estado en dar respuesta a las demandas sociales.

A nivel de la UNA, en 2016 se aprobó la Política Institucional para la Promoción de la Salud, que faculta a las diferentes instancias a la creación de estrategias que favorezcan el desarrollo humano de la comunidad universitaria; por lo que el proyecto *Salud Mental: ¡prioridad para el desarrollo humano!* aparece para dar respuesta a dicha responsabilidad, partiendo de las necesidades identificadas por la misma población participante.

Referencias

- Castro, S (2019). Desarrolla tu empatía. *Instituto Europeo de Psicología Positiva*. Recuperado de: https://www.iepp.es/desarrolla-tu-empatia/#Soy_otro
- Ministerio de Salud. (2012-2021). Política Nacional de Salud Mental. Recuperado de <https://www.bvs.sa.cr/saludmental/politicasaludmental.pdf>
- Programa Estado de la Nación. (2021). Octavo Informe Estado de la Educación. San José. Recuperado de https://estadonacion.or.cr/wp-content/uploads/2021/09/Educacion_WEB.pdf
- Project Management Institute (2013) Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®).
- Salazar, Y e Hincapié, A (2020). Taller de filosofía. Actividad N°2. Taller de filosofía. Actividad N°2. *Institución educativa Lorenza Villegas de Santos. Colombia*. Recuperado de: <https://www.docsity.com/es/preguntas-de-las-emociones-y-esta-basado-en-intensamente/5741890/>
- Schnarch, A. (2016). *Emprendimiento Exitoso*. Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Schnarch, A. (2017). *Creatividad e Innovación*. Bogotá: Alfaomega.
- Universidad Nacional. (2016). Política Institucional para la Promoción de la Salud en la Universidad Nacional. Recuperado de <https://documentos.una.ac.cr/handle/unadocs/5732>
- Universidad Nacional (2019). Declaratoria de interés institucional 2020: Universidad Nacional por la Salud Mental. *UNA-GACETA ORDINARIA* N° 15-2019. Recuperado de: <https://documentos.una.ac.cr/bitstream/handle/unadocs/11134/Gaceta%2015-2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Universidad Nacional (2022). Escalas salariales. Recuperado de <https://documentos.una.ac.cr/handle/unadocs/8542>
- Wynne, R; De Broeck, V; Vandebroek, K; Leka, S; Jain, A; Houtman, I y McDaid, D (2014). Promover la salud mental en el puesto de trabajo: Guía para la aplicación de un enfoque integral. Comisión Europea. Recuperado de <https://www.aeesme.org/wp-content/uploads/2018/08/Guia-Promover-la-SM-en-el-trabajo.pdf>

Apéndice E. Estrategia curricular.

Salud Mental: ¿prioridad para el desarrollo humano?



ESTRATEGIA CURRICULAR

Salud Mental: ¿prioridad para el desarrollo humano?

Justificación

La salud mental es definida por la Organización Mundial de la Salud –OMS- (2004) como “un estado de completo bienestar físico, mental y social y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades” (p.7). Entendiendo que es algo que va más allá de la presencia de enfermedades evidentes, es posible identificar que el trabajo en la promoción –más que la atención de las manifestaciones como tal-, puede tener un impacto significativo en la calidad de vida de quienes se ven involucrados.

Por otro lado, aunque relacionado de manera sustancial, la estimulación de ambientes de trabajo saludables –con personas saludables en todos los niveles de su vida-, se refleja en la calidad de las relaciones interpersonales de quienes forman parte de los equipos de trabajo, la mejora en la prestación de servicios, la productividad de las instancias administrativas, la disminución de ausentismo y movilidad laboral, la mejora en la imagen de la organización misma.

Para que este tipo de ambiente laboral se dé, se requiere de habilidades de liderazgo tanto de las personas que ostentan cargos de autoridad, como de quienes forman parte de los diferentes equipos. Se han realizado estudios que confirman que el liderazgo tiene una relación con el bienestar de las personas. Sin embargo, estas investigaciones demuestran que la falta de habilidades de liderazgo incide negativamente en el bienestar y la salud de las personas (Peiró y Rodríguez, 2008, p.72).

El lugar de trabajo es uno de los espacios en los que las personas invierten la mayor parte de su tiempo diario; por lo que un ambiente no saludable puede tener consecuencias negativas que influyen en la calidad de vida de las personas. La Comisión Europea (2017) destaca algunos riesgos para la salud mental dentro del puesto de trabajo tales como: capacidad de gestión de los problemas, carga laboral, cultura organizacional hostil y el apoyo social. Asimismo, se afirma que “las características estructurales del lugar de trabajo y los métodos de trabajo pueden tener repercusiones para la salud mental y el bienestar” (Comisión Europea, 2017, p.10).

La presentación de esta propuesta se hace con el fin de fortalecer las habilidades de liderazgo y promover la salud mental en el personal docente y administrativo de la Universidad Nacional en Pérez Zeledón (UNA-PZ), de manera que se estimulen la adopción de estilos de vida y la creación de ambientes de trabajo saludables.

Toma como base lo propuesto en el modelo de Habilidades para la Vida (HpV) de la OMS, que se visualizó como la adecuada a partir del proceso de investigación previo realizado. Cada sesión responde a una de estas habilidades y se agrega una nueva: actividad física, a petición de la misma población interesada.

Inicialmente se presentan los objetivos de la propuesta y es seguida por la fundamentación teórica que la respalda, para finalizar con la matriz de planificación de las sesiones a desarrollar; la descripción de cada sesión está incluida en el Anexo A, sobre la Dirección de proyectos.

Cabe aclarar que esta propuesta se realiza desde la idea de la presencialidad física del personal docente y administrativo del campus, tomando en cuenta las medidas sanitarias de protección contra el COVID-19, por lo que muchas de las actividades se plantean con el menor contacto físico posible. Además, en caso de querer desarrollarse en entornos virtuales, requerirá la adaptación de algunas de las actividades.

Objetivos

General

Desarrollar la estrategia curricular para la puesta en práctica del *Salud Mental: ¡prioridad para el desarrollo humano!* desde la perspectiva de las Habilidades para la Vida (OMS), para la promoción de estilos de vida saludable y la estimulación de ambientes de trabajo saludables.

Específicos

- a. Definir la fundamentación teórica, filosófica, psicológica, sociológica y antropológica de la propuesta curricular del proyecto *Salud Mental: ¡prioridad para el desarrollo humano!*, de manera que haya un punto de partida común al hablar de los conceptos básicos del proyecto.
- b. Visualizar la perspectiva curricular que se toma como base para la planificación y ejecución del proyecto mencionado.
- c. Plantear la estructura de la propuesta desarrollada, de manera que haya claridad sobre objetivos, recursos y responsables de la ejecución del proyecto.

Fundamentación de la propuesta curricular

Fundamentación teórica

Concepto	Definición	Autor
Liderazgo	Habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos. En el contexto educativo, un buen liderazgo consolidaría el estilo personal de cada una de ellas, siendo el cambio que se quiere ver, nutriendo las relaciones valiosas, tomando sabias decisiones, conservando el equilibrio emocional y personal, pero sobre todo disfrutar el liderazgo a la dirección con equidad y justicia.	Gómez, 2002. Bravo, 2019
Salud Mental	Estado de bienestar en el que la persona puede hacer frente al estrés normal de la vida, trabajar de forma productiva y contribuir a su comunidad. Persona como sujeto activo en la construcción de su propio bienestar y que contribuye con el bienestar colectivo Creación de ambientes de trabajo saludable, que permitan alcanzar una visión conjunta de salud y bienestar para los trabajadores y la comunidad. Esto proporciona a todos los miembros de la fuerza de trabajo, condiciones físicas, psicológicas, sociales y organizacionales que protegen y promueven la salud y la seguridad.	OMS, 2018 Ministerio de Salud, 2012-2021 OMS, 2010

Nota: elaboración propia a partir de capítulo II. Marco Teórico.

Fundamentación del currículo

- a. **Filosófica:** la estrategia curricular *Salud mental: ¡prioridad para el desarrollo humano!* tiene como propósito fundamental la promoción de la salud mental y habilidades de liderazgo para alcanzar un desarrollo humano integral; así como la apertura de oportunidades para que el personal docente y administrativo potencie sus capacidades como individuos y trabajen en la importancia de reconocer la salud mental como fundamental para su desarrollo profesional, personal, y emocional. De allí, que se considere que las bases de la estrategia sean humanistas y de carácter social, dando respuesta al modelo pedagógico de la Universidad Nacional el cual aboga

por la formación de un ser humano integral, con una actitud crítica, pero propositiva, gran capacidad innovadora y con un alto sentido de la solidaridad y el respeto por la diversidad en todas sus manifestaciones. Consecuente con su misión, en la UNA se aspira al desarrollo de un ser humano que es capaz de potenciar todas sus facultades y capacidades, para la consecución de una mejor calidad de vida individual y colectiva (Universidad Nacional, 2007, Concepto de ser humano y tipo de sociedad, párr. 2).
- b. **Psicológica:** se parte de la propuesta de la andragogía o educación para adultos, que sostiene que los procesos educativos con personas adultas deben “favorecer una

Salud Mental: ¡prioridad para el desarrollo humano!

mediación intencionada al desarrollo de un proyecto personal, que se cimentará en el conocimiento de nuevas formas de ver la vida y nuevas expectativas que le permitan al estudiante la actualización para el desenvolvimiento de sus procesos de autoaprendizaje” (González, 2018, p.46). Lo anterior lleva a la consideración de que los facilitadores guían el desarrollo de técnicas y actividades que promocionen la aprehensión de conocimientos y significados, a partir de la interacción con las experiencias propias de las personas que se encuentren participando del proceso formativo.

- c. **Antropológica:** se busca la formación de seres humanos conscientes de su salud mental y su contribución en la promoción de la salud mental de otras personas que interactúan en contextos cercanos. Esta dimensión permite el fortalecimiento de la sensibilidad “social y humana, indispensable para poder estudiar y entender mejor al ser humano en su ambiente natural y sociocultural, (...) comprender y resolver los problemas de salud del individuo, de la familia y la comunidad, con un enfoque holístico e integral” (Querts, Orozco, Montoya, Beltrán y Caballero, 2013, p.3).
- d. **Sociológica:** tal y como propone Ordorika (2009) “la salud mental está estrechamente relacionada con las condiciones de vida de las personas” (p. 17). Y es en este espectro de condiciones de vida donde se inserta el espacio laboral, que juega un papel fundamental en la promoción de estilos de vida saludable, que se transmiten en espacios más personales de quienes se ven involucrados. Es así como desde el presente proyecto se atenderán las manifestaciones de salud mental, especialmente aquellas que se relacionan con el modelo de Habilidades para la Vida (OMS) y la inclusión de la actividad física como nueva arista en este modelo.

Perspectiva curricular asumida por la propuesta

Concepto de currículo asumido por la propuesta

Es un módulo de sensibilización y capacitación, dirigido a personal docente y administrativo de la UNA, en Pérez Zeledón; que permita fortalecer habilidades -personales, profesionales y colectivas- que incidan en la promoción de la salud mental. Parte del modelo de Habilidades para la Vida (OMS) e incluye la actividad física como una estrategia necesaria para la promoción de la salud. Busca promover la aparición de nuevos liderazgos, enfocados en la promoción de estilos de vida y la estimulación de ambientes de trabajo saludables.

Enfoque curricular

Para fines de esta propuesta, se consideran dos enfoques curriculares que fueron mencionados párrafos más arriba y se desarrollan a mayor profundidad en este apartado.

Por un lado, el **humanista** se centra en el individuo y sus necesidades con el fin de fortalecer su desarrollo humano. Es por ello que este enfoque aporta información necesaria a la realización de esta propuesta curricular ya que uno de sus principales propósitos es fomentar el desarrollo integral de la persona dentro de la institución. Asimismo, se pretende considerar sus sentimientos, intereses, y necesidades como pilar de su desarrollo personal.

Molina (2014) identifica las características del enfoque humanista, entre ellas: ve a la persona como centro y dueña del proceso, enseñanza/aprendizaje que favorezca el desarrollo humano, inclusión de la dimensión cultural, promoción de la dignidad humana, el respeto a la diferencia y las relaciones interpersonales, entre otras (pp.117-118).

Por otro lado, el enfoque **socio-constructivista** se centra en la persona y la construcción de su conocimiento sin dejar de lado la dimensión social. Es por ello por lo que la interacción entre las personas juega un papel fundamental en el desarrollo de esta propuesta. Molina (2014) rescata aspectos llamativos del enfoque: vínculo entre la institución y su contexto, docente como promotor de procesos sociales, conocimientos como construcción colectiva, ubicación del currículo en un contexto específico, entre otras (pp. 121-122).

Los enfoques anteriores permiten la planificación y elaboración de esta propuesta curricular con el propósito de incentivar el desarrollo humano de las personas fomentando la construcción de sus conocimientos y fortaleciendo el desarrollo social, todo con el objetivo de promover la salud mental del personal docente y administrativo de la Universidad Nacional en Pérez Zeledón.

Elementos del currículo

- Objetivos: elementos reguladores de la propuesta, que se convierten en la columna vertebral del proyecto. Al poner énfasis en el proceso y no solo en el resultado (Molina, 2014), para este proyecto se busca que las personas participantes puedan comprender la importancia de fortalecer su salud mental y cómo, a través de las

diferentes sesiones y herramientas, pueden encontrar insumos valiosos tanto para su vida personal como familiar y laboral

- Estudiantado: aquella persona miembro del personal docente y administrativo del campus UNA-Pérez Zeledón. Su rol es de participante activo en la construcción de conocimiento sobre el tema y en la proposición de nuevas estrategias de interacción.
- Docente: será aquella persona que facilite y oriente los procesos formativos. Se encarga de la guía del proceso, de la explicación de las técnicas, de la planificación de las sesiones, de instruir en las tareas, de mediar entre estudiantes y conocimientos. No se olvida que el proceso de construcción de significados le corresponde en mayor medida a las personas participantes
- Contenidos: guía del proceso de construcción de significados de las experiencias y elementos teóricos para cada una de las personas participantes. Busca alcanzar los rasgos del perfil planteado anteriormente, dando especial importancia a las experiencias y conocimientos previos, que se pueden poner al servicio de la construcción de nuevos conocimientos.
- Metodología: se basa en estrategias participativas, que permitan a las personas estudiantes construir significados sobre las temáticas presentadas en el desarrollo del proceso formativo. Para este proyecto específicamente se hará uso de tres:
 - Taller: aquel espacio donde se “‘aprende a hacer algo’. En la actualidad, desde la psicología educativa los talleres se han ido desarrollando hacia el área de aprender o desarrollar nuevas habilidades” (Guerrero, Aguirre, Besser, Morales, Salinas y Zamora, 2017, p.252). Entonces, se convierte en una estrategia que permite, a través de técnicas guiadas, la construcción de conocimientos y significados con respecto a la temática en desarrollo; que para el objetivo de la presente propuesta están orientadas a la promoción de habilidades para la vida, en pro de la salud mental de las personas participantes.
 - Cineforo: se hace referencia a una estrategia didáctica que, a través del empleo del cine como recurso, provoca que un grupo de estudiantes pueda “analizar, conocer y reflexionar sobre destinadas sobre distinta (sic) realidades, valores, sucesos, etc. que le van a permitir adquirir

conocimientos, desarrollar habilidades y capacidades, construir valores y, en definitiva, aprender” (Segovia, 2007, citada en Luna, 2020, p.11).

- Espacios de encuentro: son todas aquellas que realiza la persona que le proporcionan placer y desarrollo de la personalidad; pueden realizarse en cualquier espacio que represente comodidad, necesidad y seguridad; esta permite que se desarrollen oportunidades para el crecimiento social, emocional, intelectual y físico (Delgado, 2017). Se pretende crear espacios de encuentro para el personal docente y administrativo, que les permita interactuar en un contexto más libre, que favorezca el mejoramiento de las relaciones interpersonales.
- Contexto: se considera el clima organizacional actual para realizar ajustes en la propuesta, “la construcción del conocimiento está condicionada por el contexto cultural y sus herramientas disponibles. La acción cooperativa y colaborativa dinamiza la construcción de ese conocimiento” (Universidad Estatal a Distancia, s.p., p.140). La propuesta parte de un diagnóstico inicial sobre el contexto en que se desarrolla el ejercicio laboral del personal docente y administrativo, de manera que se comprende la necesidad de intervenir en la temática seleccionada
- Recursos: aquellos que favorezcan la construcción de conocimiento por parte de los estudiantes, que de manera colaborativa alcanzan los objetivos planteados para el proceso formativo. En el desarrollo de esta propuesta se utilizarán de tres categorías, unos con mayor presencia que otros: recursos humanos, recursos materiales y recursos económicos; cada una de estas categorías facilitará el proceso de ejecución y evaluación de la propuesta.
 - Los recursos humanos pueden ser internos (profesionales en diversas áreas que laboran para la institución, estudiantes con roles de asistentes que pueden facilitar actividades) o externos (contratación de servicios profesionales).
 - Los recursos materiales estarán compuestos en su mayoría por aquellos insumos con los que ya se cuenta en la organización, de manera que no se invierta tanto presupuesto en este aspecto. En este aspecto se incluyen los elementos tecnológicos –equipo audiovisual, plataformas digitales-, así como material de oficina –papelógrafos, papel, lápices, lapiceros, impresiones-.
 - El recurso económico serviría para la compra de alimentación para las sesiones que se incluya, así como para la contratación de servicios profesionales para

la ejecución de las actividades (este aspecto depende de la disponibilidad presupuestaria con que cuente la institución para la inversión en estos espacios).

- **Evaluación:** Se evalúa la adopción de conocimiento y puesta en práctica -elaboración de significados-. Se considera parte del mismo proceso de construcción del conocimiento. Se promueve la participación de las personas estudiantes en la autoevaluación y coevaluación.
 - **Durante:** permite analizar los avances y ajustes que deban realizarse.
 - **Después:** permite identificar la aprehensión del conocimiento.

Modelo de diseño Curricular asumido

Siguiendo lo propuesto por Molina (2014), que sostiene que el modelo de diseño curricular es “la representación gráfica y conceptual del proceso de planificación del currículo” (p.137), para esta propuesta se adopta un modelo constructivista, que permite situar “la actividad mental constructiva del alumno en la base de los procesos de desarrollo personal” (p.) que se trata de proponer (Molina, 2014, p.147)

Nivel de concreción

Esta propuesta se desarrollará a nivel **micro**, es decir “se materializa en la institución educativa [...]. Debe caracterizarse por ser concreto, factible y evaluable” (Molina, 2014, p.132). De esta manera, al ejecutarse en el campus seleccionado, se podrán visualizar resultados de una manera más rápida. A ello se suma, que parte de las necesidades identificadas para el personal de este centro, por lo que no podría generalizarse para otros espacios laborales; sin embargo, podría plantearse como un proyecto piloto que se puede ser replicado en otras instancias, partiendo inicialmente del diagnóstico de necesidades en el área en cada espacio laboral.

Perfil esperado

SABER CONCEPTUAL

1. Reconoce la salud mental como fundamento del bienestar humano.
2. Identifica habilidades presentes y áreas de mejora en pro de su salud mental.
3. Aplica la empatía con otras personas.
4. Expresa, de manera asertiva, lo que piensa y siente.
5. Aplica herramientas para el manejo del estrés y las tensiones

6. Se relaciona de manera empática y asertiva con otras personas del equipo de trabajo.
7. Reconoce sus emociones y las de las demás personas.
8. Aplica estrategias asertivas para la resolución de conflictos.
9. Recuerda las diferentes técnicas para la toma de decisiones.
10. Reconoce la importancia de la actividad física para promover la salud mental.

SABER PROCEDIMENTAL

1. Utiliza los conocimientos adquiridos para la promoción de la salud mental.
2. Diferencia sus habilidades y áreas de mejora en función de su salud mental.
3. Construye estrategias personales para el desarrollo de estilos de vida saludable.
4. Demuestra interés por su bienestar y el de las personas que le rodean.
5. Experimenta las diferentes actividades de manera participativa y consciente.
6. Aplica herramientas aprendidas para interrelacionarse con otras personas de su equipo de trabajo.
7. Resuelve situaciones conflictivas de manera asertiva y empática.
8. Expresa de manera asertiva y empática sus emociones y reconoce la reacción que tiene ante ellas.
9. Practica actividad física como elemento fundamental para el bienestar integral.
10. Construye relaciones interpersonales saludables en su ambiente laboral.

SABER ACTITUDINAL

1. Interioriza la importancia de la promoción de la salud mental.
2. Cooperar en la estimulación de ambientes de trabajo saludables.
3. Participa en las diferentes actividades que se desarrollan en el campus.
4. Colabora con su equipo de trabajo de manera asertiva y participativa.
5. Es sensible a las necesidades y situaciones de las demás personas.
6. Valora sus emociones, habilidades y áreas de mejora, en la búsqueda de su desarrollo humano.
7. Respeta las emociones y expresiones de otras personas del equipo.
8. Comparte espacios de encuentro con otras personas en el campus.
9. Colabora en la construcción colectiva de espacios de promoción de la salud.
10. Disfruta la ejecución y promoción de estilos de vida saludable.

Estructura de la propuesta

Sesión	Objetivo	Contenido	Actividades específicas	Cronograma	Evaluación
#1: Conversatorio Salud Mental: nuestro primer encuentro	Generar conciencia sobre la importancia de priorizar la salud mental como parte vital del bienestar humano.	Importancia de la salud mental	Bienvenida-rompehielo Introducción-preguntas generadoras Exposición Conversatorio-cierre	25 min 10 min 40 min 30 min	<p>La evaluación del proceso se hace en términos de satisfacción con las sesiones y las actividades desarrolladas. Se utiliza el instrumento construido con dicho propósito; tanto como matriz como formulario de Google, así como su respectiva versión impresa. Este instrumento que puede ser visualizado en el apartado específico de Evaluación del desarrollo de la propuesta.</p>
#2: Mi mapa corporal	Favorecer el autoconocimiento de las personas participantes, identificando aspectos fundamentales para la promoción de la salud mental.	Autoconocimiento	Bienvenida-rompehielo Significado del nombre Silueta humana Reflexión-cierre	15 min 30 min 40 min 15 min	
#3: En otros zapatos	Promover el desarrollo y fortalecimiento de habilidades empáticas en las personas participantes, de manera que sean capaces de reconocer que las demás personas tienen sus propias dificultades, así como estrategias de enfrentamiento diferentes, pero igual de válidas.	Empatía	Bienvenida-rompehielo Una montaña de problemas Mapa de empatía En otros zapatos Reflexión-cierre	20 min 30 min 25 min 30 min 15 min	
#4: Juego de Roles ¿Qué harías si...?”	Identificar y compartir emociones entre equipos mediante la resolución de situaciones promoviendo la comunicación asertiva.	Comunicación asertiva	Bienvenida-rompehielo Creación de equipos ¿Qué harías si...? Reflexión-cierre	10 min 10 min 40 min 20 min	
#5: Taller vivencial “Un día a la vez”	Desarrollar técnicas de relajación que promuevan un	Manejo del estrés	Bienvenida Calentamiento	5 min 10 min	

	bienestar integral de las personas participantes.		Clase vivencial Cierre	50 min 10 min	
#6: Conociendo al equipo	Habilitar un espacio institucional que permita la interacción de las personas que conforman los diferentes equipos; de manera que se empiecen a fortalecer las relaciones interpersonales saludables entre ellas.	Relaciones interpersonales saludables	Bienvenida Espacios de encuentro y conversación	10 min 90 min	
#7: Cine-foro INTENSAMENTE	Reconocer la importancia de las emociones y los sentimientos para el desarrollo humano.	Manejo de emociones y sentimientos	Bienvenida Proyección de la película Foro	10 min 95 min 30 min	
#8: TeamBuilding	Desarrollar estrategias efectivas para la resolución de conflictos y problemas; que permitan la comunicación asertiva, la empatía, la toma de decisiones como equipo.	Manejo de problemas y conflictos	Bienvenida-rompehielo Negociación con rompecabezas Juego Escape Room Cierre	10 min 30 min 90 min 15 min	
#9: Técnicas para la toma de decisiones	Desarrollar la capacidad crítica para la toma de decisiones mediante la aplicación de técnicas específicas.	Toma de decisiones	Bienvenida-rompehielo Presentación Situaciones Reflexión-cierre	25 min 15 min 30 min 20 min	
#10: Taller vivencial “Diviértete”	Fomentar las prácticas de actividad física como eje fundamental de la promoción de la salud mental y el desarrollo humano integral.	Actividad física	Bienvenida Calentamiento Clase vivencial Cierre	5 min 10 min 50 min 10 min	

Nota: elaboración propia.

Referencias

- Bravo, F. (2019). Liderazgo educativo, su importancia en la administración de la calidad educativa. Recuperado de <https://www.pedagogia.edu.ec/public/docs/9e9e17f6f84145fc5d33bb93c905f793.pdf>
- Comisión Europea. (2017). Promover la Salud Mental en el puesto de trabajo. Recuperado de <https://www.aeesme.org/wp-content/uploads/2018/08/Guia-Promover-la-SM-en-el-trabajo.pdf>
- Delgado, R (2017) Actividad recreativa en el desarrollo de la comunicación, estudio aplicado en la Unidad Educativa “Lauro Palacios” de la ciudad de Montecristi Periodo lectivo 2017-2018. *Facultad de Ciencias de la Educación. Carrera de Educación Física, Deportes y Educación. Manabi-Ecuador.* Recuperado de: <https://repositorio.uleam.edu.ec/bitstream/123456789/1094/1/ULEAM-ED.FIS-0026.pdf>
- Gómez, C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, 2(2), pp. 61-77. Recuperado de <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Liderazgo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Liderazgo.pdf>
- González, G (2018). La ineludible visión andragógica para la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA). *Revista Ensayos pedagógicos* 12 (2), pp. 39-58. Recuperado de: <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/ensayospedagogicos/article/view/11324/14478>
- Guerrero, P; Aguirre, C; Besser, C; Morales, M; Salinas, J. y Zamora, M. (2017). Talleres socioeducativos en infancia desde un enfoque situado. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 15 (1), pp. 249-265. Recuperado de: <http://ns520666.ip-158-69-118.net/rllcsnj/index.php/Revista-Latinoamericana/article/view/2961/834>
- Luna, V (2020). El cine foro como herramienta de formación integral (Componente práctico del examen complejo previo a la obtención del título de Ingeniería en producción y dirección en artes audiovisuales). *Universidad Católica Santiago de Guayaquil.* Recuperado de: <http://201.159.223.180/bitstream/3317/15728/1/T-UCSG-PRE-ART-IPDA-133.pdf>

- Ministerio de Salud. (2012-2021). Política Nacional de Salud Mental. Recuperado de <https://www.bvs.sa.cr/saludmental/politicasaludmental.pdf>
- Molina, Z. (2014). Fundamentos del Currículo. San José, Costa Rica: EUNED.
- Organización Mundial de la Salud (2004). Invertir en Salud Mental. Recuperado de https://www.who.int/mental_health/advocacy/en/spanish_final.pdf
- Organización Mundial de la Salud (2010) Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS. Contextualización, Prácticas y Literatura de Apoyo. Recuperado de: https://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf
- Organización Mundial de la Salud (2018) Salud mental: fortalecer nuestra respuesta. Recuperado de: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>
- Ordorika, T (2009) Aportaciones sociológicas al estudio de la salud mental de las mujeres. *Revista Mexicana de Sociología* 71 (4), pp. 647-674. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/rms/v71n4/v71n4a2.pdf>
- Querts, O; Orozco, O; Montoya, J; Beltrán, M y Caballero, M (2013) Consideraciones antropológicas en el proceso de formación profesional del médico general. *MEDISAN* 17(10). Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1029-30192013001000014
- Peiró, J. y Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y Salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 68-82. Recuperado de <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1540.pdf>
- Universidad Nacional. (2007). Modelo Pedagógico. Recuperado de <https://documentos.una.ac.cr/bitstream/handle/unadocs/3084/Modelo%20Pedagogico.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Universidad Estatal a Distancia-UNED (s.f) Parte segunda: La formulación del plan de estudios y cursos en la UNED. pp. 124-257. Recuperado de: <https://www.uned.ac.cr/academica/images/igesca/materiales/17.pdf>

Apéndice F. Plan de comunicación.

Salud Mental: ¿prioridad para el desarrollo humano?



PLAN DE COMUNICACIÓN

Salud Mental: ¿prioridad para el desarrollo humano?

Justificación

Según estadísticas presentadas por el Ministerio de Salud (2021), cuatro millones y medio de costarricenses -de cinco que es su población total-, reporta alguna dificultad para dormir, dificultad relacionada con ansiedad generalizada producto de la pandemia por COVID. Los datos siguen siendo alarmantes cuando nos dicen que 9 de cada 10 personas tiene dificultades para relajarse y un 70% está más irritable que de costumbre. ¿Es usted parte de esta estadística?

Y es que esta problemática no es nueva, se venía gestando hace muchos años, sin embargo, se ha hecho más evidente en los últimos dos años, demandando una especial atención de parte de todas las instituciones y organizaciones. Es en este contexto, donde se presenta el proyecto “Salud Mental: prioridad para el desarrollo humano”, como estrategia para la promoción de la salud mental.

Este proyecto busca desarrollar un módulo socioeducativo de sensibilización y capacitación para el personal docente y administrativo de la Universidad Nacional, campus Pérez Zeledón, con el fin de que adopten y promuevan estilos de vida saludables; tanto en su ambiente laboral como en su vida personal y familiar.

El módulo está conformado por 10 sesiones que abarcan temáticas como: autoconocimiento y empatía, recreación, relaciones interpersonales, actividad física, resolución de conflictos, manejo del estrés, entre otros. Todas relacionadas con el modelo de Habilidades para la Vida (HpV) desarrolladas por la Organización Mundial de la Salud.

La OMS (2018), como ente rector en el tema, sostiene que la salud mental es el estado de bienestar en el que las personas pueden “hacer frente al estrés normal de la vida, trabajar de forma productiva y contribuir a su comunidad” (párr. 3-4).

Es así que este proyecto busca expandirse hasta convertirse en una herramienta clave para la Universidad Nacional, entendiendo que la Salud Mental es una prioridad para el desarrollo humano.

Para llevar a cabo este proyecto, se han construido diversas herramientas que permiten acompañar la ejecución del proyecto. En este documento se presenta el Plan de comunicación, que permite establecer la importancia de identificar, organizar y gestionar la información requerida para transmitir el mensaje del proyecto y facilitar la comunicación entre

el equipo gestor y las personas interesadas. Tener un plan de comunicación garantiza al equipo de coordinadoras que la comunicación y transmisión del mensaje sea dirigido a las personas adecuadas y de la manera correcta.

Para lograr la comunicación efectiva entre el equipo de coordinadoras y las personas interesadas se lleva a cabo una comunicación interactiva, formal, oral y escrita esto con el propósito de que se transmita un mensaje claro a las personas interesadas.

Objetivo General

Desarrollar una estrategia de comunicación que fomente la participación e involucramiento del personal docente y administrativo de la Universidad Nacional, campus Pérez Zeledón (UNA-PZ) en el módulo socioeducativo de sensibilización y capacitación de fortalecimiento de habilidades de liderazgo y para la promoción de la salud mental.

Objetivos Específicos

1. Diseñar un mensaje claro y atractivo para incentivar la participación mediante un video promocional.
2. Promover la participación e involucramiento del personal docente y administrativo de la Universidad Nacional, campus Pérez Zeledón (UNA-PZ) en el módulo socioeducativo, mediante afiches informativos.
3. Evaluar los productos comunicacionales utilizados, a fin de mejorar continuamente.

Análisis y definición del público meta

Lugar donde se reúnen	Edades promedio	Cantidad de años promedio trabajando para la UNA	Medios de comunicación utilizados
Campus Universidad Nacional, Pérez Zeledón	30-50 años.	5-12 años	Correo/ WhatsApp institucional

Nota: elaboración propia, 2022.

Público meta

Personal docente y administrativo, campus Pérez Zeledón, Universidad Nacional; activo durante el tiempo en que se desarrolle la propuesta.

Mensaje a comunicar

¿QUÉ SE QUIERE COMUNICAR?	¿CÓMO?	¿PARA QUÉ?	IMPACTO ESPERADO	¿CUÁNDO?
Salud mental, prioridad para el desarrollo humano y la estimulación de ambientes de trabajo saludables.	Llamativo, que despierte el interés de participar. Sesiones variadas de acuerdo con el modelo de Habilidades para la Vida (OMS).	Promover la participación en las sesiones a desarrollar.	Al menos 40% de la población participa en cada sesión desarrollada. Personal docente y administrativo participa activamente en el desarrollo de las sesiones.	La campaña se desarrollará durante todo el periodo de ejecución de la propuesta, con productos mensuales previos al desarrollo de la sesión.

Nota: elaboración propia, 2022.

Definición de mensaje a comunicar

El mensaje principal es la importancia de involucrarse en la implementación del módulo de sensibilización y capacitación diseñado, de manera que se vea fortalecida su salud mental personal y se estimulen los ambientes de trabajo saludables. Esto, desde el fortalecimiento de las habilidades para la vida y para el liderazgo, que favorezcan el desarrollo humano de cada persona por separado y del colectivo como equipo.

¿Cómo lo voy a comunicar?

Mediante la estrategia de comunicación *Salud Mental: ¡prioridad para el desarrollo humano!* se pretende sensibilizar al personal docente y administrativo sobre la importancia de priorizar la salud mental para desarrollar habilidades para la vida y de liderazgo logrando un bienestar integral humano.

Salud Mental: ¡prioridad para el desarrollo humano!

Objetivo	Mensaje ¿Qué comunica?	Medios y herramientas	Descripción ¿Cómo lo voy a hacer?	Recursos
Diseñar un mensaje claro y atractivo para incentivar la participación mediante un video promocional.	Queremos que el mensaje les interese y les motive a participar.	Videos	Mediante videos cortos y una invitación electrónica que incentive la participación del personal docente y administrativo; que serán enviados tanto a sus correos electrónicos institucionales como a través de los grupos de WhatsApp disponibles en el campus.	Videos Listado de correos electrónicos Acceso a los grupos de WhatsApp.
Promover la participación e involucramiento del personal docente y administrativo de la Universidad Nacional, campus Pérez Zeledón (UNA-PZ) en el módulo socioeducativo mediante afiches informativos.	Nos interesa su participación en el proceso.	Afiches informativos	Mediante afiches informativos, recordatorios e invitaciones electrónicas que incentive la participación del personal docente y administrativo; que serán enviados tanto a sus correos electrónicos institucionales como a través de los grupos de WhatsApp disponibles en el campus.	Afiches Listado de correos electrónicos Acceso a los grupos de WhatsApp.
Evaluar los productos comunicacionales utilizados, a fin de mejorar continuamente.	Nos interesa su opinión sobre lo que se ha hecho, para poder mejorar continuamente.	Formulario de evaluación.	Posterior a cada sesión se comparte un formulario de asistencia y evaluación, que incluye preguntas específicas sobre los productos comunicacionales utilizados para invitar y fomentar la participación	Código QR para la evaluación. Versión impresa del formulario.

Nota: elaboración propia, 2022.

Ejemplos de productos que serán utilizados para promover la participación en las sesiones:

Sesión #1.



Sesión #3.



Presupuesto

DETALLE	CANTIDAD	COSTO
Diseño video promocional de 40 segundos, para compartir vía WhatsApp y correo electrónico*	2	₡ 300.000
Diseño afiches digitales para la invitación, de 35x50cm**	10	₡ 300.000
TOTAL	-	₡ 600.000

Nota: elaboración propia-

* Cada vídeo con un valor de ₡150.000. Uno para enviar al inicio del proceso y otro previo a la sesión “Acondicionamiento físico”.

** Valorando en ₡30.000 colones cada afiche producido.

Cronograma

ACTIVIDAD	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8				MES 9				MES 10				MES 11			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Sondeo inicial	■	■																																										
Diseño productos comunicativos			■	■			■				■				■				■				■				■				■				■				■				■	
Video promocional			■	■																																	■	■						
Envío de invitaciones				■			■				■				■				■				■				■				■				■				■				■	
Ejecución de la sesión				■			■				■				■				■				■				■				■				■				■				■	
Fase de evaluación				■			■				■				■				■				■				■				■				■				■				■	

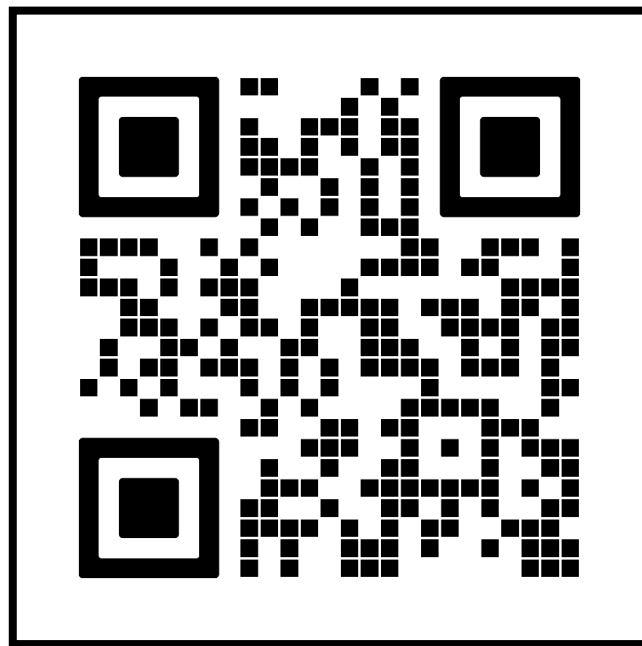
Nota: elaboración propia, 2022.

Evaluación de la estrategia de comunicación

Se propone realizar una evaluación todas las semanas justo después de la ejecución de la sesión, de manera que se pueda mejorar el envío para la siguiente sesión. La invitación se enviará una semana antes de la fecha establecida para la sesión.

A través del formulario creado para la evaluación, se busca determinar si la estrategia utilizada tiene efecto en el interés de participación del personal docente y administrativo, interés que se reflejará en la cantidad de personas que participen activamente en la sesión.

El enlace para la evaluación del proceso es: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdsCmhz2nC7dRq6pjfOprFOS23sWop9G6TDrqQGtnGUJwEgGw/viewform> y también se puede tener acceso a través del siguiente código QR.



Referencias

Fundación EDEX. (s.f.). Habilidades para la vida. Recuperado de: <https://www.habilidadesparalavida.net/pensamiento-critico.php>

Ministerio de Salud (2021). Vulnerabilidad socioeconómica incide en la salud mental de la población en Costa Rica. Recuperado de: <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/centro-de-prensa/noticias/746-noticias-2021/2041-vulnerabilidad-socioeconomica-incide-en-la-salud-mental-de-la-poblacion-de-costa-rica>

Organización Mundial de la Salud (2018) Salud mental: fortalecer nuestra respuesta. Recuperado de: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>