

**Desarrollo de habilidades de liderazgo en el personal administrativo y docente en el
Centro Cultural Costarricense Norteamericano, sede Heredia**

Proyecto Final de Graduación

Presentado en la

División de Educación para el Trabajo

Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo

Centro de Investigación y Docencia en Educación

Universidad Nacional

Para optar al grado de

Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo

Miguel Angel Bertrin Mena

Mario Alberto Mairena Salas

Campus Central

Agosto, 2020

**Desarrollo de habilidades de liderazgo en el personal administrativo y docente en el
Centro Cultural Costarricense Norteamericano, sede Heredia**

Proyecto Final de Graduación

Presentado en la

División de Educación para el Trabajo

Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo

Centro de Investigación y Docencia en Educación

Universidad Nacional

Para optar al grado de Maestría en

Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo

Miguel Angel Bertrin Mena

Mario Alberto Mairena Salas

DESARROLLO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO EN EL PERSONAL
ADMINISTRATIVO Y DOCENTE EN EL CENTRO CULTURAL COSTARRICENSE
NORTEAMERICANO, SEDE HEREDIA

Miguel Angel Bertrin Mena

Mario Alberto Mairena Salas

APROBADO POR:

DIRECTORA TFG

MSc. Silvia Salas Soto

INVITADA

MSc. Evelyn Vargas Hernández

DIRECTORA

UNIDAD ACADÉMICA

M.Ed. Lidieth Montes Rodríguez

ANA LIDIETH
MONTES
RODRIGUEZ
(FIRMA)

Firmado digitalmente por
ANA LIDIETH
MONTES
RODRIGUEZ (FIRMA)
Fecha: 2020.08.10
16:29:23 -06'00'

COORDINADORA

MSc. Evelyn Chen Quesada

EVELYN
CHEN
QUESADA
(FIRMA)

Firmado digitalmente por
EVELYN CHEN
QUESADA
(FIRMA)
Fecha: 2020.08.10
12:32:06 -06'00'

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, con base en el acuerdo UNA-CO-CIDE-ACUE- 214-2020

Dedicatorias

Miguel Angel

Dedico este trabajo a mi familia, quienes siempre han sido el pilar de cada uno de mis logros, también a los futuros líderes de la educación mundial, para que a través de esta investigación y proyecto se sientan inspirados en seguir mejorando y crear un mundo mejor. Solo a partir de la educación lograremos tener un mundo mejor.

Mario Alberto

Quiero dedicar este trabajo, y todo el proceso de crecimiento personal y profesional, a cada una de las personas que estuvieron a mi lado por este camino de felicidad y reconstrucción. Además, quiero dedicar esto a mis estudiantes, quienes estuvieron apoyándome y motivándome cada día para ser mejor en el salón de clases y fuera del mismo; dándome a entender que el proceso que atravesé fue el indicado para poder ser un ser humano mejor.

Agradecimientos

Miguel Angel

Quiero agradecer a mi familia (esos que siguen en este planeta conmigo y aquellos que me cuidan desde otra dimensión), gracias por ayudarme a alcanzar cada una de mis metas y por confiar en mí.

A mis amigos, por brindarme su apoyo, energías, fuerzas y estar siempre en el momento indicado con una palabra de apoyo.

A Mario Alberto, por aceptar vivir este desafío junto a mí, por cada risa, enojo, nervios, comidas y desveladas. No pude tener mejor compañero para cumplir este objetivo.

A los compañeros de maestría, gracias por cada enseñanza, por el compartir y por hacerme ver que hay más personas que buscan mejorar la calidad de la educación.

A los profesores que guiaron este intenso proceso y que dejaron una huella imborrable en mi vida gracias a sus enseñanzas, Fernando, Mauricio y Allan.

Finalmente agradecer al pueblo costarricense, por recibir a este chileno en su país, entregar siempre un buen trato y encantarme con sus hermosos lugares.

Mario Alberto

A Miguel Angel Bertrin Mena, que me enseñó lo que es ser un equipo, un compañero, un amigo y un pilar en la vida de las personas. A mi negrito que cayó de un avión, le quiero agradecer por todo lo que me enseñó en estos meses de aventura y aprendizaje.

A mis profesores, quienes no me enseñaron a ser un líder, pero con sus enseñanzas despertaron ese espíritu dormido que vivía en mí sin que yo lo supiera. Sin embargo, quiero remarcar el gran impacto en mi vida que tuvo el señor Allan Trigueros Vega, quien se convirtió en mi mentor, mi inspirador y mi amigo.

A mi familia y amigos, quienes estuvieron en cada paso de mis estudios y crecimiento. Más específicamente a mi madre Jacqueline Salas Bolaños y Daniel Mairena Salas, quienes estuvieron a mi lado y me apoyaron en cada momento de mis caídas y triunfos.

Finalmente, quiero agradecer a las dificultades de la vida, las cuales me guiaron a llegar a este punto de desarrollo y aprendizaje del cual me siento orgulloso y satisfecho.

Resumen

Bertrin Mena M. A. y Mairena Salas M. A. *Desarrollo de habilidades de liderazgo en el personal administrativo y docente en el Centro Cultural Costarricense Norteamericano, sede Heredia.*

El propósito de esta investigación fue identificar las habilidades de liderazgo y gestión presentadas por los colaboradores administrativos y docentes del Centro Cultural Costarricense Norteamericano (CCCN), en la sede de Heredia, con la finalidad de buscar estrategias que fomenten y beneficien el desarrollo de sus labores en la institución. Para lograr conocer la realidad del equipo de trabajo se utilizó un enfoque cualitativo, con método descriptivo, dando énfasis en la investigación acción para que tanto los investigadores como los participantes lograran identificar la realidad y comprendan las situaciones que afectan sus labores. A partir de lo anterior la búsqueda de información fue enfocada en las experiencias del personal administrativo y docente de manera participativa. Se concluyó que el equipo de colaboradores presenta algunas dificultades con el manejo de las habilidades de liderazgo, lo cual genera inconvenientes en sus labores. Además, se identificó a raíz de lo anterior un desconocimiento en el área de gestión y quiénes la deben realizar. Por último, se evidencia una falta de comunicación que nace principalmente a partir del poco énfasis que le dan los líderes de la institución a algunas habilidades blandas. A partir de esto, es que resulta necesario generar una intervención en el grupo de colaboradores, la cual esté dirigida a fomentar tres líneas específicas. Primero, fortalecer las habilidades de liderazgo, de igual manera, potenciar los procesos de gestión en todo el cuerpo de trabajo y finalmente ampliar las habilidades blandas con el fin de mejorar las relaciones laborales. Para lograr lo anterior, es que se formula el proyecto “Real Trees”.

Palabras clave. Habilidades de liderazgo, gestión educativa, habilidades blandas.

Tabla de contenidos

Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Resumen	v
Tabla de contenidos	vi
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	xi
Lista de abreviaturas	xii
Capítulo I	1
Problema	1
Justificación	4
Antecedentes	6
Objetivo general	15
Objetivos específicos	15
Contexto de la investigación	15
Capítulo II	19
Marco teórico	19
Gestión	19
Modelos de gestión	20
Gestión pedagógica o escolar	23
Gestión educativa	24
Habilidades de liderazgo	28
Liderazgo educativo	38
Capítulo III	43
Metodología	43

Paradigma	43
Enfoque	46
Método	47
Investigación- acción	48
Fases de la investigación	49
Fase 1	52
1.1 Identificación del tema y antecedentes	52
1.2 Diseño de la investigación	54
1.3 Formulación de la pregunta de investigación	54
Fase 2	55
2.1 Selección del contexto territorial y población a investigar	55
2.2 Selección de informantes y casos	55
2.3 Selección de registro	55
2.4 Recogida de información	55
2.5 Análisis preliminar y reajustes de casos y temas	56
Fase 3	56
3.1 Transcripción de la información	56
3.2 Sistematización de la información y reducción de datos	57
3.3 Análisis de la información	57
3.4 Presentación de los resultados	57
3.5 Elaboración de conclusiones	57
Técnicas e instrumentos de investigación	58
Categorías de análisis	58
Sujetos y fuentes de la investigación	65
Sujetos de información	65
Fuentes de información primarias y secundarias	65

Diagrama de la investigación	66
Capítulo IV	68
Análisis de la información	68
Resolución de conflictos	69
Comunicación	69
Inteligencia emocional	70
Crecimiento continuo	71
Toma de decisiones	72
Planeamiento institucional	72
Conclusión	77
Recomendación	78
Ética de los investigadores	79
Referencias	81
Capítulo V Proyecto “Real Trees”	94
Capítulo VI Validación del proyecto	155

Índice de tablas

Tabla 1.		
	<i>Definiciones de gestión, según diversos focos</i>	19
Tabla 2.		
	<i>Modelos de gestión</i>	21
Tabla 3.		
	<i>Rasgos cognitivos de un líder según Beeler y Mumford</i>	28
Tabla 4.		
	<i>Rasgos de personalidad de un líder según Beeler y Mumford</i>	29
Tabla 5.		
	<i>Rasgos interpersonales de un líder según Beeler y Mumford</i>	30
Tabla 6.		
	<i>Habilidades según Katz</i>	31
Tabla 7.		
	<i>Habilidades según Mumford</i>	32
Tabla 8.		
	<i>Estilos de liderazgo</i>	35
Tabla 9.		
	<i>Áreas afectadas por la brecha de habilidades blandas en el personal</i>	37
Tabla 10.		
	<i>Características de un docente social y emocionalmente competente según</i>	42

Tabla 11.		
	<i>Comparación entre investigación cualitativa y cuantitativa</i>	45
Tabla 12.		
	<i>Definiciones de gestión educativa según autores</i>	52
Tabla 13.		
	<i>Definiciones de liderazgo según autores</i>	53
Tabla 14.		
	<i>Definiciones de Habilidades blandas según autores</i>	53
Tabla 15.		
	<i>Categorías de análisis</i>	59
Tabla 16.		
	<i>Cronograma del T.F.G.</i>	67
Tabla 17.		
	<i>Triangulación múltiple de la categoría número 1: habilidades de liderazgo</i>	68
Tabla 18.		
	<i>Triangulación múltiple de la categoría número 2: Gestión educativa</i>	75

Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Causas y efectos del problema	4
<i>Figura 2.</i> Organigrama CCCN	18
<i>Figura 3.</i> Fases de la investigación	51
<i>Figura 4.</i> Diagrama de trabajo	66
<i>Figura 5.</i> Ciclo de habilidades de liderazgo	74

Lista de abreviaturas

CCCN	Centro Cultural Costarricense Norteamericano.
CGA	Consejo de Gestión Académica.
FL	Lengua extranjera (siglas en inglés).
HT	Hourly Teacher (Profesor por horas).
IT	Soporte Técnico (siglas en inglés).
MEP	Ministerio de Educación Pública de Costa Rica.
Obj.	Objetivo.
PMBOK	Project Management Body of Knowledge (Guía de los Fundamentos para la Gestión de Proyectos).
RT	Resource Teacher (Profesor).
RTC	Resource Teacher Coach (Profesor mentor).
SAFE	Secuencia, Actividad, Concentración y Explícita (siglas en inglés).
TALIS	Encuesta Institucional de Enseñanza y Liderazgo.
TFG	Trabajo Final de Graduación
TOEIC	Prueba de inglés para la comunicación internacional (siglas en inglés).
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

Capítulo I

Problema

Como toda organización, el proceso de mejora y desarrollo de los colaboradores es de prioridad para el logro real de las metas en la institución, por ello, es un tema inacabado. Por lo que se busca el prosperar en relación con las dinámicas que realizan actualmente, por medio de la identificación de diversas debilidades que se puedan presentar a corto, medio y largo plazo. Para esta investigación, se ha decidido dividir en tres ramas los aportes que se realizarán al grupo de colaboradores, las cuales enmarcarán varias debilidades como la falta de liderazgo, dificultades en los procesos de comunicación y de gestión que puedan afectar al Centro Cultural Costarricense Norteamericano (CCCN), sede de Heredia.

Como organización, se puede ver un microsistema que juega y se conforma por sus agentes y las complicaciones que se generen dentro de la institución pueden ser el reflejo de prácticas mal ejecutadas en el área laboral. Uno de estos ejemplos es el efecto que tiene la burocratización del rol docente y cómo el tiempo que se invierte en papeleo o llenando formularios afectan de manera indirecta la eficacia y desempeño del docente, a como lo expresa Chávez-Quirós (2018) en su artículo en el periódico *La Nación*, donde expresa lo siguiente: “En el caso del docente, ya hemos visto cómo esa burocracia representa una verdadera pérdida de tiempo, e impide asumir espacio para investigar e incluso dedicar momentos para leer y mejorar cualitativamente los conocimientos” (párr. 9).

Por otra parte, se observó cómo el enfoque docente, en su preparación y práctica, pierden el norte de su desarrollo humanístico y promueven una concentración en el aprendizaje de contenidos como es expresado por López y Gil (2015):

El profesional universitario, dentro de su rol como docente, debe cubrir toda una serie de actividades relacionadas con la planificación y el desarrollo temporal de las asignaturas que configuran su carga docente, entre ellas la elaboración de memorias;

diseño de sistemas de evaluación; búsqueda y desarrollo de los contenidos teórico-prácticos necesarios y elección del enfoque u orientación más apropiado (básico o aplicado) (p. 113).

A pesar de ser un caso español, se pueden ver ciertas similitudes con los procesos formativos costarricenses y que el sobrecargo de labores académicas alejan al estudiantado y profesorado de su realidad como formador en el salón de clases. No obstante, se le dan herramientas de utilidad variada al entrar en la realidad de nuestro sistema educativo actual.

Dentro del ámbito cultural, se hará referencia a la perspectiva que se tiene del “tico” y de su idiosincrasia, la cual ha de presentar sus puntos débiles y fuertes, así como comportamientos y normativas poco evaluadas por el sistema educativo público y privado.

Uno de estos comportamientos que se reflejan en los centros costarricenses es la falta de valoración del trabajo fuera de la institución educativa. Suele ser olvidado que mucha de la labor docente se ejecuta fuera del salón (planeamiento, material, pruebas, calificación, reportes, papeleo), por lo que estas horas “gratuitas” llegan a considerarse como un consumo de tiempo que se une a los roles adquiridos en la organización. “La actividad educativa está saturada de responsabilidades. Es frecuente que el profesor se mantenga alerta durante varias horas al día y que asuma funciones policiales y parentales que le abocan al agotamiento profesional” (Valentín, 2003, p. 11). Es así como el docente puede encontrar puntos bajos de motivación, puesto que se podría llegar a sentir que esos momentos no son tan valorados como los que sí son observables en el salón de clases, reuniones o en el salón de profesores.

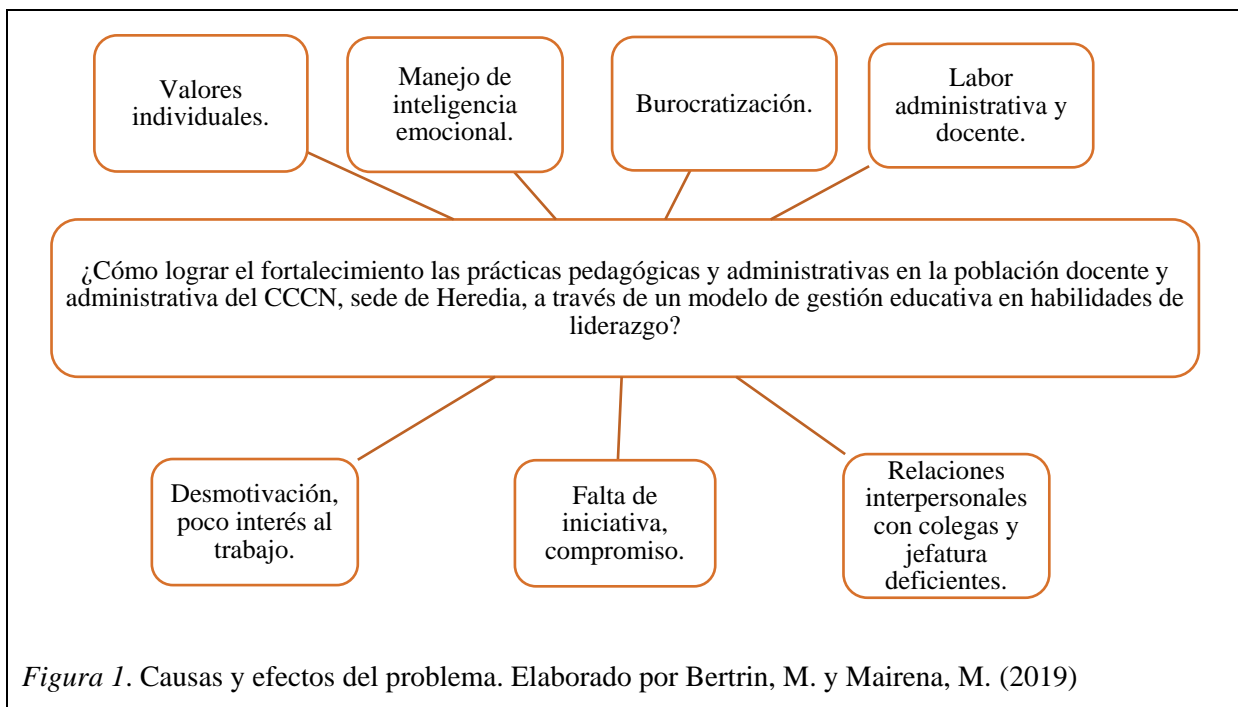
Otro efecto cultural, y no solo a nivel nacional, es el proceso de deshumanización de la educación y el proceso que llevan en conjunto educador-educando. Por medio de diversas observaciones de pedagogos, donde podemos recalcar a Freire, se nota cómo una etapa de desarrollo de habilidades académicas y humanísticas puede caer en la brutalidad y el despojo de valores. Es por esto por lo que el transcurso de rehumanización de la educación, sin importar si es formal/informal, pública/privada, básica/media/superior ha de ser una construcción conjunta y continua, como es expresado por Ricci (2006): “Es imprescindible que el educador humanista tenga una profunda fe en el hombre, en su poder creador y transformador de la realidad. El educador debe hacerse un compañero de los educandos” (p. 61).

Como aditivo al conjunto organizacional, que es inherente a la cultura donde se desarrolla, debemos ver que cada ser humano, cuyo rol es tanto conformador de la organización como colaborador, puede confrontar la realidad del individuo con la del colectivo y todas las consecuencias que puedan detonarse.

Una de estas variables individuales es la presencia o carencia de valores compartidos con la institución para la cual se labore. Como lo menciona Martín (2002), cada colaborador tiene su esquema de valores y habilidades que formarán parte del equipo como un todo, es por ello que se deben considerar al integrar tal elemento en el equipo ya conformado, ya que su sincronía con el grupo donde se vaya a integrar o la organización en sí pueden definir el éxito o el fracaso de dicha relación.

Otro factor que juega un papel importante en el desarrollo del individuo en una empresa es la efectividad con la que se lleva a cabo la inteligencia emocional (inter-intrapersonal). Esta manifestación del comportamiento ha de ser visto con atención antes, durante y después de cada interacción que genere conflicto o discusión, esto debido al impacto que puede causar el mal uso o entendimiento de las capacidades de cada uno. Por esto, Díaz (2014), citando a Valles y Valles (2003), nos definen que “las competencias emocionales hacen referencia al grado de desarrollo de las capacidades emocionales en lo concerniente a sí mismo o, formulado de otro modo, a los componentes de la inteligencia emocional intrapersonal (pp. 17-18).

Basándose en estos factores observables a nivel personal, grupal, institucional, nacional e internacional, se puede constatar que esta investigación va a tener un enfoque en lo que son las habilidades blandas y específicamente del liderazgo, y su impacto en la población que labora como recurso humano en una sede de una organización de mayor tamaño. Es por eso por lo que nos planteamos como problema: ¿cómo lograr el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas y administrativas en la población docente y administrativa del CCCN, sede de Heredia, a través de un modelo de gestión educativa en habilidades de liderazgo?



Justificación

Cada día es más común escuchar de habilidades blandas en el ámbito educacional; incluso, se menciona que estas deberían comenzar a enseñarse desde edades tempranas, ya que son habilidades transversales en el proceso de enseñanza de los seres humanos. Estas habilidades buscan poner en ejercicio rasgos de la personalidad, aptitudes y valores que pueden ser trabajados desde la familia como: la responsabilidad, compromiso, comunicación efectiva, habilidades de relación, trabajo en equipo, entre otras. Acercándose mucho a lo que Hare (2010) plantea acerca de educación holística:

Los programas de educación holística pretenden abarcar todos los aspectos del aprendizaje y el crecimiento personales, y dan importancia al desarrollo de relaciones activas en todos los ámbitos, ya sea entre áreas de asignaturas, entre el individuo y sus comunidades o grupos de pertenencia, o entre el individuo y el mundo que lo rodea (p. 3).

Este proyecto se realiza dentro del ámbito educativo costarricense, específicamente en el CCCN (sede Heredia), ya que el uso de las habilidades de liderazgo no puede quedar atrás en

ningún proceso de enseñanza aprendizaje, por lo cual es importante que sean aplicadas en las actividades de área administrativa y pedagógica, entregando un valor positivo al normal funcionamiento de la institución. De esta manera, generar un gran impacto en la población directa e indirecta de la organización en la cual se desarrollan.

El desarrollo de estas habilidades puede tener un gran impacto en la perspectiva y funcionalidad de las organizaciones como entes compuestos de personas de diversos orígenes, ya que cada uno de ellos aporta individualmente al logro de los objetivos de la institución, tal y como lo señala Vera (2016) quien indica que las habilidades blandas son aquellas capacidades particulares que podrían mejorar el desempeño laboral, facilitar la movilidad interna, catapultar la carrera profesional y predecir el éxito laboral. Dejando en claro que están completamente vinculadas con los logros de la vida profesional y personal de las personas. Por lo cual, si no están ampliamente familiarizados con el uso de las habilidades blandas, se pueden ver afectados todos los participantes de esta comunidad, partiendo por los colaboradores, pues, hoy en día, los empleadores buscan personas más adaptables a la organización; es decir, que posean las habilidades blandas adquiridas, incluso por sobre lo que se acostumbraba antiguamente enfocado solo a habilidades duras que, según Mujica (2015), solamente “tienen relación con los requerimientos formales y técnicos para realizar una determinada actividad. Por ejemplo, conocer los procedimientos y modo de operación de una máquina en una fábrica” (p. 2).

Cabe señalar que el hecho de que una persona (colaborador) tenga un amplio desarrollo integral resulta beneficioso para la institución a la cual pertenece, ya que les permitirá conseguir en cada uno de ellos, según plantean Beresaluce, Peiró y Ramos (2014) en su modelo docente, contar con el “autocontrol y el desenvolvimiento social, mejorando sus capacidades, conocimientos y actitudes personales” (p. 858), además, nos indican que pueden llegar a mejorar en aspectos como la organización individual y colectiva, de la adquisición de hábitos responsables, por lo cual nos dejan enfrentados a antecedentes importantes con los cuales debería contar cualquier personal de una institución educativa.

Al tener colaboradores que tengan manejo de sus habilidades blandas, se ve beneficiada toda la institución, debido a que entre ellos tendrán una comunicación eficaz, logrando cumplir los objetivos internos. Además, se trabajará dentro de un clima agradable, lo que, sin lugar a dudas, es percibido por el resto de la comunidad (estudiantes y apoderados) quienes encontrarán en la institución un grupo cercano, dispuesto a contribuir con ellos y entregar lo mejor de cada

uno para el desarrollo de los estudiantes, lo que lleva a que toda la organización se vea afectada de buena manera en su funcionamiento, incluso la visión que pueden entregar los apoderados a otros posibles interesados en ingresar a la institución, generando incluso un alza en la matrícula.

Tal y como nos señalan Abarca, Marzo y Sala (2002), el manejo adecuado de las de las emociones, así como también del afecto que se entregue a cada estudiante en el aula tendrán un rol fundamental. Por ello, es necesario que los maestros conozcan las competencias emocionales, el proceso de desarrollo de estas, el modo en que influyen en la personalidad del alumnado y cómo su práctica educativa. No cabe duda de que es un tema de suma importancia para el desenvolvimiento de los docentes en sus prácticas, los cuales, de no darse de buena manera, podrán sin duda afectar las relaciones.

Si no se da una formulación de un plan de acción que brinde estas habilidades blandas enfocadas en el liderazgo, las cuales son de vital importancia en toda organización, podría caerse en un ciclo de abandono humanístico de los procesos de enseñanza privados. Al dar un paso de análisis y gestión dentro de una organización como el CCCN, sede de Heredia, podemos visualizar el impacto dentro de la organización en su sede central (Barrio Dent) y sus otras tres sedes (Cartago, La Sabana, Alajuela), y la posible proyección social de la organización con base en los beneficios adquiridos de dicha propuesta. De darse un efecto positivo, la solidez de su recurso humano y el impacto en los estudiantes serán un beneficio valioso para la institución misma. Se debe remarcar la importancia de procesos como este en toda organización, como lo mencionan Maldonado y Perucca (2008) "...una organización comprometida con el desarrollo profesional de sus miembros también debe preocuparse de ofrecer las oportunidades y programas que apoyarán el desarrollo de la carrera de las personas" (p. 55). De verse así, el desarrollo humano, profesional e institucional podrían brindar un paso para el uso de estos análisis de habilidades de liderazgo en personal no solo de instituciones educativas, sino, en general, de modo que se fortalezca el recurso humano en Costa Rica.

Antecedentes

El siguiente estudio se encuentra enmarcado por una serie de investigaciones que se relacionan con la gestión educativa, habilidades blandas y el liderazgo; con la cual se fundamenta de una manera teórica la premisa de esta investigación. Para formular un orden de

comprensión mayor, se ha decidido realizar la exposición de estos antecedentes de manera cronológica, como se muestra a continuación:

En el año de 1957, se estableció en Costa Rica la renovación de la Ley Fundamental de Educación, donde se empezó a fundamentar la integridad del estudiante en áreas más allá de lo académico. Además, se nota la apertura de la formación docente como un proceso que debe enriquecerse a medida que el proceso se va llevando a cabo. De esta manera, se evidencia en el país un proceso de cambio en la perspectiva de la formación educativa y su estructura como un proceso forjador de conocimiento y persona al mismo tiempo.

Ausubel (1963) nos presenta una fundamentación para iniciar cambios en la currícula desde la perspectiva de la psicología. “Significado y aprendizaje significativo” llega a evidenciar la importancia de dar un aspecto significativo y vivencial al proceso enseñanza-aprendizaje, y transformar este proceso en un instrumento de largo plazo con aplicación en solución de problemas y entendimiento de la situación como un todo.

A modo internacional, Sir Delors, junto con su equipo de trabajo en la comisión europea de La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), idearon cuatro pilares que consideraron fundamentales a la hora de construir la formación de los alumnos en sus centros de aprendizaje. Delors (1996) nos expone estos pilares como:

- Aprender a ser
- Aprender a hacer
- Aprender a vivir juntos
- Aprender a conocer

Estas áreas del saber humano abarcan una formación que estimula la humanización del proceso de formación académica, mientras se permiten espacios para llegar a conocerse, desarrollarse, convivir e integrar las habilidades de cada alumno como parte fundamental de la sociedad.

A finales del siglo XX, Sammons, Hillman y Mortimore (1998) nos señalan el cómo se conforma el líder dentro de una escuela efectiva, el cual logra balancear su desempeño como docente y formador. Para alcanzar lo expuesto, se ordenan una serie de bases (escuela-hogar-país) que cooperan junto con el docente, quien forma una parte fundamental dentro de este paso

de acercar a sus alumnos a la conformación de valores y habilidades para la vida que manifiesten el liderazgo transformador que se intenta alcanzar por medio de la educación.

Continuando en el ámbito del liderazgo, pero en el año 2003, Cuadrado, Morelo y Navas quisieron analizar esta temática desde la perspectiva de género, con el fin de evidenciar si existía alguna diferencia entre ambos al liderar una organización. No obstante, no se logró ver ninguna diferencia mayor en el estilo de ambos géneros, solo que las mujeres suelen usar la recompensa con mayor frecuencia en son del autocuidado. No obstante, se nota que el enfoque que se tiene suele estar cambiante en cuanto a tarea o relaciones, lo cual varía según la tarea que se esté logrando.

Ese mismo año, Juan Carlos Tedesco menciona “los pilares de la educación del futuro”, donde nos quiere dar a entender cómo el primer paso para llevar la educación a un nuevo punto, es al aprender cómo se aprende, y nuestro nato deber ser parte de la sociedad en la que nos desenvolvemos. De este modo, también es un rol fundamental del ser humano estar actualizado, debido a la rapidez con la que la información se puede llegar a considerar obsoleta en tiempos cuando el acceso está al alcance de un clic.

Mario Uribe (2007) comenta acerca del cambio que afectó a América latina en la década de los noventa, el cual influyó en la población de manera heterogénea, aclarando que el liderazgo no solo se debe observar en la figura del director, sino que también en cada docente dentro del aula tomando en cuenta cinco ejes que menciona Peter Senge para lograr ser un líder: construir, dominar, mejorar, dialogar y pensar. Posicionando al líder como un agente de cambio y herramienta de cambio para lograr las metas de la organización.

Administración no es lo mismo que gestión educativa, aunque vayan muy relacionadas cuando se pretende lograr una meta, esto es lo que deja en claro Carlos Botero (2009), para esto, el autor plantea cinco tendencias de gestión educativa que están o deberían estar trabajando las universidades del siglo XXI para lograr un mayor desarrollo en sus metas, ellas son autonomía, democracia, calidad, formación integral y universidad virtual. El autor señala que, si cada uno de estos conceptos es bien trabajado, se estará realizando una buena gestión en estos centros.

Por otra parte, en el año 2010, Pablo López habla de cuáles pueden ser las variables asociadas a una gestión educativa de calidad y propone un modelo causal en el cual logra descubrir que los conceptos de calidad, compromiso y recursos tecnológicos y pedagógicos como indicadores de liderazgo son muy bien valorados para el desarrollo de la institución por

parte de los educadores, pero, lamentablemente, pasa lo contrario si se habla de planificación, estrategias de desarrollo y gestión de personas. Además, el autor señala que es muy importante ser riguroso y sistemático en la labor docente y que no es beneficioso llegar y copiar modelos educativos exteriores, ya que no tienen relación con la realidad de la institución.

Los autores Carmen Tapia, Sandra Becerra, Juan Mansilla y July Saavedra (2011) describen aspectos relevantes del liderazgo directivo en establecimientos educacionales de enseñanza media en la realidad chilena, señalando que el liderazgo directivo pone a los profesores y estudiantes como motor de la gestión a realizar, logran reconocer las diferencias de su institución con otras, por lo tanto, se unen más a partir de sus características. Los líderes ponen énfasis en estudiantes con grandes problemas de vulnerabilidad, a pesar de que esto les cambie lo planificado. En síntesis, la organización que realiza el líder busca un trabajo en equipo, con redes de apoyo y una cultura colaborativa.

Ese mismo año Guillermo Rodríguez-Molina habla sobre quiénes son los líderes pedagógicos, cuáles son los procedimientos de supervisión y además cómo son sus instancias de retroalimentación y autoevaluación, en esta investigación, se localizan dos tipos de líderes dentro de los colegios, los administrativos (gestión) y los pedagógicos (enseñanza), las tareas de estos últimos están definidas por tres dimensiones:

- 1) Planificador, es quien decide cómo, cuándo y por qué se harán las cosas para llegar a una meta, siempre debe realizarlo de manera anticipada y clara.
- 2) Organizador, logrando que los esfuerzos que realiza el equipo de trabajo sean eficaces, además de orientar el trabajo del resto.
- 3) Evaluador, supervisa que todo se realizó de manera correcta y según lo estipulado anteriormente o las ordenes entregadas.

Se deja claro, en las conclusiones, que, a pesar de que los dos líderes pedagógicos tienen gran importancia, es el líder pedagógico que está mucho más orientado a la parte del currículum los que son más valorados por el equipo de profesores en las instituciones educativas, debido a la gran influencia que estos tienen en la labor dentro del aula, acompañamiento docente y gestión curricular de aprendizaje.

En el año 2013, los autores Garazi Azanza, Juan Moriano y Fernando Molero muestran cómo la cultura organizacional está estrechamente relacionada con la productividad de los empleados y su rango de satisfacción, ellos indican que se puede hacer notar la relevancia que

tiene el rol de liderazgo sobre los empleados y el clima organizacional. Además, la percepción del liderazgo auténtico crea una cultura de flexibilidad dentro de las organizaciones, lo cual ayuda a que la satisfacción laboral aumente y así se logre una mejor gestión en la producción de cada industria.

El mismo año, María Lupano y Alejandro Castro brindan una aproximación teórica-metodológica respecto del fenómeno del liderazgo, ya que lo entienden como una construcción compleja y multideterminada. También, señalan que un líder puede actuar de distintas formas dependiendo del contexto en el cual se presente la situación y, de esta manera, tener variadas soluciones. A partir de ellos es que mencionan que, dependiendo del enfoque o características con que se mire a los líderes, estos pueden encasillarse según sus: rasgos, conducta, situación, transformación, relación o uso de tecnologías.

Continuando en el año 2013, Abel Pérez-Ruiz dice que la gestión tiene una amplia relación con la cultura escolar y ambos conceptos se pueden encontrar en los siguientes análisis: como parte de una construcción socio-histórica a través de la cual se producen, se recrean y transmiten contenidos de significación expresados en códigos, rituales, artefactos, creencias, valores y prácticas que ordenan y guían la acción educativa al interior de los centros; también como elementos que movilizan modos de apropiación específicos entre sus distintos agentes para darles sentido a sus orientaciones cotidianas, donde se regulan los procesos de socialización escolar, y como componentes de significación que incursionan activamente en el interior de las relaciones sociales a través de las cuales se produce una heterogeneidad de los intereses, convenciones, supuestos, valores o creencias acerca de la educación y sus implicaciones prácticas. Esto nos invita a ver las prácticas pedagógicas como parte de un gran esquema en el cual intervienen todos los entes de la institución.

También en el año 2013, Patrick Kyllonen remarca la importancia de las habilidades blandas dentro del ambiente laboral, pues hace mucho tiempo se creía que las más importante eran las cognitivas, sin embargo, hoy en día se puede ver que tanto en compañías como en las fuerzas militares se están enfocando en ellas para elegir a su personal. El autor nos habla sobre las buenas prácticas que se asocian al logro de la enseñanza de habilidades blandas, para lo cual se usa el acrónimo SAFE, por sus siglas en inglés que significan secuencia, actividad, concentración y explícita. Al usar estos pasos, se pueden enseñar habilidades blandas al personal

y que estas, a la vez, permanezcan largo tiempo; con las cuales, se concede el autocontrol, movilidad, confianza y estabilidad emocional, la cual aumenta con la edad.

Ya en el año 2014, Abel Pérez-Ruiz desarrolla un balance de los diferentes enfoques que se han desarrollado en relación con la gestión escolar en los últimos años. Es importante para él señalar que, a lo largo de las tres últimas décadas, en Latinoamérica se han desarrollado diferentes reformas educativas que buscan reordenar o reformular los componentes de sistema escolar, es aquí donde la gestión escolar comienza a aparecer como un ente importante para el buen funcionamiento de las instituciones educativas, observando los rápidos cambios que tiene actualmente la sociedad, centra sus ideales en que la organización funcione, es por ello que los centros educacionales deben trabajar a partir de ella. La gestión busca descentralizar del enfoque netamente administrativo a las organizaciones, pasándola también al docente en el aula pedagógica.

El mismo año, los autores Marines, Heredia, Solís y Mena plantean que ayudar a los alumnos a expresarse de una mejor manera en equipos de aprendizaje cooperativo multidisciplinares ayudará a los estudiantes a lo largo de sus vidas, debido a que ellos consideran que el lenguaje es primordial para el desarrollo del ser humano en todo ámbito de la vida. Es por ello por lo que, a través de talleres de comunicación asertiva, habilidades de razonamiento, pensamiento crítico y la interpretación de problemas logran mejorar las relaciones y comportamiento de sus estudiantes.

Ysrael Martínez, también en el 2014, señala que el liderazgo transformacional en las instituciones es importante, pues ayuda en el desarrollo de las capacidades de los docentes, además de influir de buena manera en sus vínculos interpersonales. El autor también recomienda que es importante formar a los directores a través de un programa de liderazgo transformacional, elaborar un perfil del tipo de director que se quiere tener en las instituciones públicas e implementar talleres de inteligencia emocional en las instituciones, para que mejoren las relaciones interpersonales y la convivencia en la institución.

En el año 2015, los autores Pascual, Larraguibel, Zenteno y Guarda identifican tres líneas de acción a seguir para sortear crisis en los colegios de buena manera: la primera línea y fundamental, por lo demás, es intentar que la institución logre a la normalidad en lo que se refiere al proceso de enseñanza aprendizaje, sin importancia de otros elementos que puedan afectar esto. La segunda línea indica que se deben repartir y organizar los liderazgos de manera

ordenada, además de confiar en el grupo de docentes y equipo técnico, de esta manera, los líderes no colapsan al ir identificando tantos problemas que solucionar durante la crisis. Y como tercera línea se encuentra crear espacios de comunicación sólidos y estrategias de participación bien organizadas, que busquen un mayor liderazgo y compromiso por parte de los colaboradores.

También en el año 2015, Ana Senado entrega una estrategia ligada al teatro para la formación inicial del docente, para que así logre ser un buen líder dentro del aula. En este sentido, ella detalla unas técnicas específicas que ofrece el teatro como apoyo a la formación docente, ya que debe ser sí o sí un comunicador eficaz, por lo cual debe contar con los siguientes dominios: habilidades verbales y paraverbales, habilidades no verbales y lenguaje corporal, habilidades de sensibilización y expresión, habilidades emocionales, habilidades dramáticas. Además, el profesorado debe ser innovador y creativo, por lo cual tiene que contar con las siguientes habilidades que también puede entregar una formación teatral: habilidades adaptativas y sociales, habilidades de mediación y solución de conflictos, y también la habilidad de la autonomía.

Luis Hernández Martínez en el mismo año indica que se debe empezar a ver al líder como formador de capacidades dentro de la empresa en la cual se desempeña, debe entregar a sus empleados un desarrollo integral, desde su crecimiento tanto en la empresa como en el marco social. Para esto, las empresas tienen que cambiar su visión de liderazgo, buscar personas afines a los valores de la organización y que generen un desarrollo profesional que permita al personal entender, comprender, y movilizarse dentro de la empresa como una pieza fundamental y necesaria en las tomas de decisiones.

En el año 2016, Marques de Lima Rúa y Costa Araújo indican que es importante que los colaboradores confíen en sus líderes, para generar un grado de pertenencia hacia la empresa, lo que generaría mayor grado de producción y, además, estarán más satisfechos en su trabajo, pues reciben una retroalimentación por parte de los encargados de mayor rango. Señalan, además, que el líder transformacional genera espacios de crecimiento para los colaboradores y les inculca los valores de la empresa, formando nuevos líderes en sus puestos de trabajo y contribuyentes muy comprometidos.

Daniela Clavijo, también en el año 2016, muestra que es muy importante que el líder logre adaptarse al entorno, la cultura organizacional y también a la nacional del lugar en el que

se desempeña, lo cual demuestra que los distintos tipos de habilidades de un líder pueden funcionar adecuadamente dependiendo del lugar donde se desempeñe y que siempre debe generar un sentido de pertenencia en sus colaboradores.

Continuando en el año 2016, De Soria e Ibarrola analizan el liderazgo educacional y observan que, en una institución educativa, aunque el director debe ser el jefe de jefes, esta actividad tiene que ser colaborativa, generando un liderazgo distributivo. Esto genera que existan más líderes que jefes y que se potencien las habilidades de todos los integrantes de la institución. Los docentes, líderes de la institución, deben, según las autoras, ser agentes de cambio tanto dentro como fuera de ella, logrando desarrollar las siguientes metas: manejar conocimientos sobre equidad, inclusión y diversidad de la enseñanza; contribuir al desarrollo profesional de los colegas mediante procesos de *coaching* y *mentoring*; demostrar una práctica efectiva; hacer *feedback*, tomar un rol de liderazgo en el desarrollo, implementación y evaluación de políticas y prácticas que contribuyan al impulso de la escuela, poseer competencias analíticas, interpersonales y organizativas necesarias para trabajar efectivamente con los equipos de trabajo de la escuela y en el contexto próximo.

También en el año 2016, Alejandra Rico indica que la gestión educativa es un proceso de mucha importancia para la investigación y crecimiento docente, debido a que les da la oportunidad de seguir perfeccionándose, por lo cual el docente, además de ser un profesional más capacitado, también podrá entregar una mejor calidad de educación a sus estudiantes. El autor señala que las instituciones educativas deben dejar de ser tan burócratas y que deberían seguir las tendencias de Botero: autonomía, democracia, calidad y formación integral, para procurar una mejor formación.

En el mismo año, Richa Sethi expresa que las habilidades blandas ya no son vistas solamente como un complemento extra como ocurría en décadas atrás, sino que ahora las compañías están buscando habilidades de comunicación, presentación, negociación, escucha y lenguaje corporal, las cuales permitan construir un equipo perdurable y sólido. Menciona, además, que las habilidades blandas son los rasgos que diferencian a una persona de otra y que, gracias a ellas, un colaborador puede sobresalir entre sus pares, aunque informa que muchos empleadores, aún en el 2014 no manejan la importancia de estas habilidades.

En el año 2017, Ilse Maubert nos informa que las habilidades blandas son muy importantes, incluso a la hora de una entrevista laboral, ya que el liderazgo debe ser relacionado

con la toma de decisiones y los aprendizajes, además de observar el área emocional para ver cómo el colaborador ayudará en la toma de decisiones y soluciones, además del ambiente de trabajo que puede generar sin olvidar, además, tomar en cuenta el pensamiento crítico y la resolución de problemas en la organización.

En el año 2018, el Dr. Michael Colburn habla de la gran diferencia entre las habilidades blandas y las gruesas y la gran importancia que tiene comprender cada una de ellas a la hora de buscar el colaborador indicado para la organización. Las habilidades gruesas van del lado de la ejecución de actos y se entrelazan con la interacción con el entorno, en cambio, las habilidades blandas van de la mano con la inteligencia inter e intrapersonal, las cuales otorgan al ser humano entender mejor su entorno, y de las relaciones que este lleve a cabo con sus pares.

Carolina Ferrés, también en el 2018, señala que es importante que el líder de la organización tenga los mismos valores que esta, para que esté conectado con esta. Conociendo este factor, se puede regular y administrar el rol de los colaboradores, buscando sus áreas de mejora y posición adecuada dentro de los rangos pertinentes. Esto sin olvidar que no se debe considerar algún liderazgo como bueno o malo, sino la posición y puesto que cada pieza realiza en la organización juegue y su importancia dentro del proceso de crecimiento.

En el mismo año, García, Juárez y Salgado señalan que para referirse al concepto de gestión educativa de calidad es importante tener en presente tres puntos muy importantes: administración y gestión escolar, gestión escolar y calidad y, por último, los pilares de la educación planteados por Delors. Se entiende, entonces, que alcanzar la calidad en educación necesita mucho más que buena voluntad, ya que debe estar relacionada la calidad de los procesos de enseñanza aprendizaje, lograr que se conecten las teorías pedagógicas con el desarrollo humano, vincular las relaciones académicas con la comunidad, con el fin de cambiar la sociedad y además financiar recursos tecnológicos que ayuden a cada uno de los anteriores.

Nicoleta Acomi, en el año 2018, señala que dentro de las habilidades blandas más importantes encuentran: la resiliencia, el trabajo en equipo, competencias interculturales, y habilidades del liderazgo, dentro de la cual se encuentra el tomar decisiones. Además, indica que no puede faltar el entrenamiento para los colaboradores, generando así en cada uno de ellos un crecimiento constante en relación con las habilidades, para que resuelvan de buena manera los problemas al interior de la organización y que cada uno logre reconocer su rol dentro de ella.

Objetivo general

Fortalecer las prácticas pedagógicas y administrativas en la población administrativa y docente del Centro Cultural Costarricense Norteamericano, sede de Heredia, a través de un modelo de gestión educativa en habilidades de liderazgo

Objetivos específicos

Obj. n°1: Reconocer las habilidades de liderazgo presentes en el modelo de gestión educativa del CCCN, sede de Heredia, que permitan el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas y administrativas.

Obj. n°2: Identificar modelos de gestión educativa en habilidades de liderazgo que se han desarrollado tanto en el ámbito nacional como internacional.

Obj. n°3: Determinar las habilidades de liderazgo presentes en el CCCN, sede de Heredia, con modelos de gestión educativa en habilidades de liderazgo que se han desarrollado tanto en el ámbito nacional como internacional.

Obj. n°4: Diseñar un modelo de gestión educativa en habilidades de liderazgo para el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas y gerenciales en la población administrativa y docente del CCCN, sede de Heredia.

Contexto de la investigación

Resulta importante dar a conocer antecedentes principales de la institución en la que se centra el trabajo de investigación, por lo cual la siguiente contextualización intenta representar, de la manera más clara posible para el lector, el escenario donde se realiza, el cual será en el CCCN, específicamente en la sede de Heredia, Costa Rica.

El CCCN es una institución pionera y líder en la enseñanza del inglés como lengua extranjera, con más de 70 años de experiencia, declarada de interés público en el año 1993. Tanto la misión como la visión del CCCN son elaboradas por el departamento de Recursos Humanos. La misión consta en ser líderes en la enseñanza innovadora de idiomas y en la

promoción de experiencias interculturales; y la visión se basa en enriquecer la calidad de vida, ampliar horizontes y crear oportunidades por medio de la promoción de intercambio cultural entre las poblaciones costarricense y norteamericana. La labor ha sido enfocada en cuatro grandes ejes: inglés, recursos, cultura y proyección social.

El primer eje responde a la gran oferta y demanda de programas de inglés, a los cuales la población del país necesita ser expuesto. Los recursos han sido un gran fuerte en el desarrollo y consolidación de la institución por medio del uso de tecnologías innovadoras y el Blended Learning. El desarrollo cultural que promueve el CCCN da gran apertura al manifiesto de los participantes de actividad, ya sean funcionarios o externos a la institución. Y, por último, la proyección social ha logrado abarcar áreas menos favorecidas del país por medio de programas como ACCESS y las becas institucionales.

Los valores institucionales son enmarcados en cuatro grandes áreas como lo son: integridad, compromiso, colaboración, pasión de la excelencia y respeto.

- Integridad: actuamos de forma consecuente con nuestra misión y visión. Creemos en la comunicación abierta, honesta y transparente. Realizamos nuestras actividades en forma ética y conforme a la Ley
- Compromiso: nos sentimos orgullosos de nuestro trabajo y de los servicios que ofrecemos. Manejamos nuestros recursos responsablemente. Convivimos en armonía con nuestro entorno.
- Colaboración: promovemos los esfuerzos en equipo y reconocemos logros sobresalientes. Respetamos las diferencias de criterios, así como la diversidad individual y cultural.
- Pasión por la excelencia: damos lo mejor de nosotros en todo momento. Aprendemos de nuestras experiencias y de los retos que afrontamos. Brindamos oportunidades sólidas de desarrollo a quienes se relacionan con nosotros.
- Respeto: valoramos a los que nos rodean y su entorno, demostrando equidad, empatía, y aceptando las diversidades. Promovemos un ambiente de confianza mutua, reconociendo el trabajo de cada individuo en la organización y respetando los lineamientos que la rigen.

El organigrama institucional consta de varias ramificaciones, las cuales se derivan de la asamblea, junta directiva, dirección ejecutiva; de ahí, se generan las diversas ramificaciones como el director académico y sus subdivisiones (extensión, desarrollo curricular, reclutamiento, biblioteca y operaciones), director cultural (artes escénicas y audiovisuales), jefe de contabilidad, jefe de soporte técnico (IT department), Recursos Humanos (planilla) y ventas (mercadeo, pruebas internacionales, etc.). Esta organización interinstitucional es la que permite que cada uno de sus colaboradores ejecute sus funciones de una manera óptima, especializada y eficaz.

Las normativas bajo las que se rige la institución son de carácter formativo y preventivo, revisado en su última vez en junio del año 2017 (revisado y aprobado por la Junta Directiva). Dicho reglamento está al alcance de los estudiantes y público en general en la página de la institución (<http://www.centrocultural.cr/index.php/reglamento-estudiantil/>).

Como se mencionó anteriormente, para el trabajo de investigación, nos vamos a concentrar en la sede de Heredia, la cual se encuentra situada 125 metros al este de la tienda Rosabal en Heredia centro, en el edificio Roller. En esta institución, se cuenta con agente de seguridad, elevador para personas discapacitadas, dos baterías sanitarias, 16 salones de clases, biblioteca y área de comedor. Dentro de esta institución, trabajan 4 personas en el área administrativa (1 hombre y 3 mujeres) y 21 personas en el área docente (10 hombres y 11 mujeres), junto con 3 *outsources* (1 hombre y 2 mujeres). La población estudiantil ronda los 800 estudiantes de rangos de edad variados, debido a la diversidad de programas que la organización ofrece (Kids, Teens, NatGeo, TOEIC).

Esta sede fue fundada en mayo del 2011 y, actualmente, está a cargo de Rony Molina (Coordinador Académico de Sede), Kerlyn Sánchez (*Coach*), Christian Jiménez y Ana María Socarras (*Resource Teachers*) y Marianela Orozco (Bibliotecóloga), junto con Silvio Jarquín (Administrador de Sede), Maricel Leiton (*Customer Service*) y Ginger Ramírez (Registro). La edad promedio de los trabajadores de dicha sede ronda los 28 años, con una mayoría de mujeres en áreas tanto académicas como administrativas. Dentro de su desarrollo académico, una gran mayoría presenta estudios universitarios completos y otros aún continúan estudiando en sus títulos de licenciatura o maestría en diversas universidades. Además, el personal administrativo y sus familiares de primer grado cuentan con una beca en la institución para desarrollar sus habilidades de comunicación en una lengua extranjera (FL).

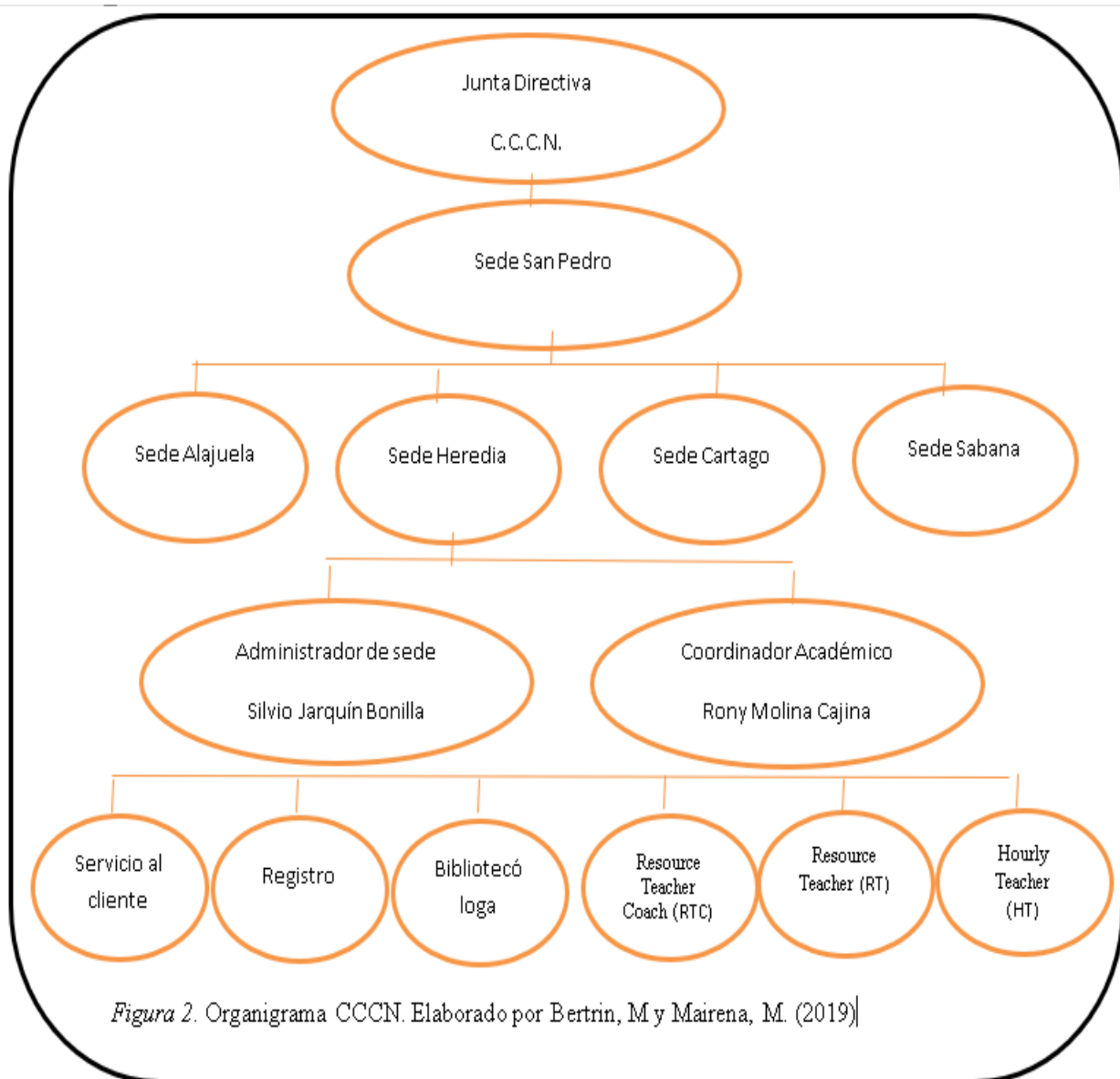


Figura 2. Organigrama CCCN. Elaborado por Bertrin, M y Mairena, M. (2019)

Capítulo II

Marco teórico

Debido a que, en este trabajo, se buscan incrementar las habilidades de liderazgo del personal administrativo y docente del CCCN (sede de Heredia), es importante definir los conceptos y parámetros acerca de la gestión, gestión educativa y liderazgo en el marco teórico, ya que estos conceptos serán la base en la que se enfocará para cumplir con los objetivos planteados en esta investigación y así dar sustento a la propuesta.

Gestión

Antes de definir la gestión educativa, se hará referencia solamente al término gestión, enfocándose principalmente en algunos conceptos importantes para esta investigación. Este término, según Casassus (1999), no es nuevo en el ámbito educacional, ya que lleva varios años con diferentes interpretaciones, se ha ido insertando poco a poco en nuestras instituciones educativas.

En la tabla número uno, se resumen distintos planteamientos según la visión que se tenga en relación con el término gestión.

Tabla 1.

Definiciones de gestión, según diversos focos.

Visión o foco.	Definición de gestión
Movilización de recursos.	Es una articulación de los recursos que se poseen con el fin de lograr los objetivos deseados.
Supervivencia de la organización.	Es una producción y sustento de los recursos y procesos en una institución con el fin de que suceda lo que se planeó.
Desde la perspectiva de los miembros.	Es un acto que se hace de forma voluntaria, que se realiza después de una planificación.
Lingüístico.	Es la capacidad de conversar de modo que así se definan acciones para cumplir las metas.
Centrada en los procesos.	Es un proceso de aprendizaje de todos los componentes de la organización tanto al interior como hacia el exterior de esta.

Nota: Elaboración propia, con base en Casassus (2002, pp. 4-5).

Así como la gestión es vista desde diversos focos, también entonces resulta importante destacar que, a partir del concepto de gestión, nacen diferentes tipos de gestión, las cuales contribuirán de variadas formas dependiendo del enfoque que presente.

Sánchez (2013) nos presenta variados conceptos de gestión, las cuales están enfocadas a diversas áreas de las instituciones escolares, desde lo macro a lo micro. Primero, nos presenta la gestión educativa, la cual se enfoca a trabajar todo el sistema de educación, luego, nos entrega el término de gestión institucional, la cual es la que se enfoca en el trabajo a nivel estructural de la institución. A continuación, menciona la gestión escolar, la cual está orientada en el trabajo de gestión que se realiza con la comunidad educativa en general y, finalmente, llega a la gestión pedagógica, indicando que es aquella que se lleva a cabo en las aulas.

Modelos de gestión

A lo largo de los años, se ha podido apreciar distintos modelos de gestión, los cuales se han aplicado en las organizaciones educativas, todos ellos con la finalidad de orientar y dar lineamientos al trabajo dentro de estas. En esta investigación, resulta importante darlos a conocer, con la intención de tener una visión cada vez más cercana al término de gestión educativa que se presentará. Es importante mencionar que cada uno de estos marcos conceptuales o modelos de gestión tienen su punto positivo, pero, a la vez, presentan diferentes limitaciones, las cuales fueron observadas durante el proceso de aplicación y lograron ser superadas por el siguiente modelo que se presentó, no obstante, eso no significa que el nuevo marco metodológico dejó sin validez al anterior, sino que fue mejorándolo y creando importante información teórica e instrumental que es importante tener en cuenta. Los modelos de gestión que se observarán son: el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional.

En la tabla dos, se resumen los distintos modelos de gestión que se mencionaron anteriormente en el orden que fueron apareciendo para su aplicación en las instituciones.

Tabla 2.

Modelos de gestión.

Enfoque o visión.	Definición
Normativa (años 50 a inicios de los 70)	<ul style="list-style-type: none"> • El futuro es único y cierto. • La planificación estaba orientada al crecimiento cuantitativo del sistema. • Se orientado a la expansión de la cobertura del sistema educativo. • La planificación consiste en la aplicación de técnicas de proyección del presente hacia el futuro. • La sociedad y sus interacciones no se encuentran, por lo que era un modelo de un alto nivel de generalización y abstracción. • Se ensambla bien con la cultura normativa y verticalista del sistema educativo tradicional.
Prospectiva (años 70)	<ul style="list-style-type: none"> • Continúa el estilo cuantitativo de crecimiento. • Se flexibiliza el futuro en la planificación, desarrollándola con un criterio prospectivo. • La metodología se construye a través de la técnica de matrices de relaciones e impacto entre variables. • Para reducir la incertidumbre, se desarrolla una serie de técnicas a través de métodos tales como Delfi, el Abaco de Reiner y otros. • Predomina el criterio tecnocrático del análisis costo- beneficio.
Estratégica (años 80)	<ul style="list-style-type: none"> • Carácter estratégico y técnico (normas y los medios para alcanzar lo que se desea). • Consiste en la capacidad de articular los recursos de una organización (humanos, técnicos, materiales y financieros) • Sitúa a la organización en un contexto cambiante. • No adopta la metodología de planificación estratégica en la práctica de planificación y gestión. • Su base de pensamiento es de tipo militar, con una perspectiva de aliados versus enemigos.
Estratégica-situacional (años 80 y principios de los 90)	<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce el antagonismo de los intereses de las personas en la sociedad, la viabilidad política y se plantea la viabilidad técnica, económica, organizativa e institucional. • Se preocupa de analizar y abordar los problemas en el camino hacia el objetivo o el futuro deseado. • Predomina la búsqueda de acuerdos, logrando consensos sociales como criterio principal de gestión. • La planificación es una técnica presupuestaria y una conducción del proceso político.

Calidad total (años 90)	<ul style="list-style-type: none"> • La gestión es un proceso de resolución de nudos críticos, de problemas. • Se reconoce el derecho de todos los usuarios del sistema educativo. • La calidad es siempre la protagonista de estos sistemas de educación. • Se hacen visibles los resultados del proceso educativo para que los usuarios puedan opinar. • Generalizan el sistema de evaluación de medición de calidad en la educación. • Busca mejorar los procesos y disminuir la burocracia y los costos. • Busca mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad y creatividad en los procesos.
Reingeniería (primera mitad de los años 90)	<ul style="list-style-type: none"> • Busca generar cambios cualitativos. • Entrega a los usuarios de la educación mayor derecho del que ya poseen sobre ella. • Busca cambios en los valores sociales sobre la manera de ver el mundo. • Es una reconceptualización al fundacional y rediseño radical de los procesos. • representa una actitud mental que cuestiona de manera radical los procesos.
Comunicacional (segunda mitad de los años 90)	<ul style="list-style-type: none"> • Implica entender la operatoria de los procesos. • Mira a las organizaciones desde diferentes perspectivas para generar una mejora continua. • Necesita un buen manejo comunicacional, para poder llegar a los objetivos deseados. • El gestor es un coordinador de acciones que resulten desde las conversaciones. • La gestión formula acciones y obtiene promesas.

Nota: Elaboración propia, con base en Casassus (1999, pp. 19-25).

Todos los modelos observados ocurrieron en un transcurso de tres décadas, a pesar de que inicialmente no estaban enfocados netamente a lo educacional, de alguna manera todos aportaron a la mejora del sistema educativo impactando el área de la gestión educativa y su funcionamiento. Los primeros eran modelos, en su mayoría, rígidos y abstractos, no tomaban en cuenta los cambios, a pesar de que buscaban una mejora, pero, poco a poco, ya se logra

observar, en los tres últimos, una visión mucho más concreta, pero flexible de la gestión educativa.

Gestión pedagógica o escolar

Como se ha observado anteriormente, el término gestión comenzó como un asunto político, en búsqueda de mejoras económicas para los países, pero, poco a poco, la gestión se fue llenando de un concepto de organización que hace muy importante las acciones a nivel humano, las cuales generan los cambios ya sea positivos o negativos dentro de una organización, sin dejar de lado que toda gestión involucra a todo el personal que trabaja en alguna organización, si lo llevamos a ámbitos escolares, la gestión debe ser realizada por toda la comunidad educativa (directores, coordinadores, personal docentes y administrativos, estudiantes, madres y padres), es por ello que resulta muy importante, además, definir en concepto de gestión pedagógica, ya que nos acerca mucho más a las realidad educativa a la que queremos llegar.

Según Batista (2007), la gestión pedagógica es el quehacer coordinado de acciones y recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los procesos educativos. Entonces, la práctica docente se convierte en una gestión para el aprendizaje. De esta manera, observamos que lo relacionado con gestión involucra por lo menos, según esta definición al colectivo de profesores, en beneficio de un o unos objetivos por cumplir.

Por otra parte, Martínez de León (2013) dice que “la gestión pedagógica integra los elementos principales del proceso de enseñanza aprendizaje, enfocada al desarrollo creativo de la actividad docente, partiendo del diagnóstico inicial o etapa de la estructura del programa académico, contribuyendo a verificar la planeación de clases” (p. 49). Se refiere también a que, en este proceso, los profesores tienen la oportunidad de buscar innovación de sus procesos, además, indica que, si todo este proceso se realiza de buena manera, logrará unir en él al resto de los integrantes del sistema educativo.

Por otra parte, Loera (2004) señala que la gestión pedagógica es el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculados con la tarea fundamental que le ha sido asignada en la

escuela: generar las condiciones, ambientes y procesos. A lo cual detalla que es todo con la finalidad de que los estudiantes aprendan los objetivos preparados para ellos.

Por lo anterior podemos señalar que, aunque los docentes son actores claves en el proceso de gestión pedagógica, esta debe ser realizada por todos los integrantes de la comunidad escolar, siempre velando por el buen cumplir de los objetivos de aprendizajes que se han preparado para los estudiantes de centro educativo.

Gestión educativa

El término de gestión educativa es de suma importancia de reconocer para este proyecto, ya que la meta principal es manifestar cómo esta puede ir de la mano junto al liderazgo, para así motivar una mejora en la educación a través del uso adecuado del recurso humano y su impacto en los educandos. Por ende, un término como este no es, ni será, fácil de enmarcar en una sola frase. A continuación, veremos la terminología usada por diversos autores para entender de una manera más amplia todo lo que la gestión educativa abarca.

Para que los procesos de la gestión se puedan poner en acción y, además, sean logrados con éxito por parte del equipo de la organización, deben existir unos principios que guíen el camino desarrollo de las actividades, de esta forma es que Arava (1998) dice que los principios generales fundamentales de la gestión educativa son los siguientes:

- Gestión centrada en los estudiantes: - La educación de los estudiantes es la razón de ser, el primer y último objetivo de una IE. Por tanto, todas las acciones de conducción o dirección deben ser canalizadas para lograr este objetivo institucional.
- Jerarquía y autoridad claramente definidas: - Permite garantizar la unidad de acción de la organización, en la cual la dirección ejerce funciones como tal: dirige, impulsa y ordena, sin disminuir las competencias propias de cada instancia.
- Determinación clara de quién y cómo se toman las decisiones: - Esto significa determinar la responsabilidad que le corresponde a cada persona, estamento, comisión y equipo en la toma de decisiones y en sus resultados.

- Claridad en la definición de sistemas de participación: - Para que la participación de los miembros de la comunidad educativa guarde coherencia con los objetivos institucionales, se debe establecer sistemas bien definidos. Cada miembro debe conocer las formas, los momentos de su participación y la contribución coherente que esta debe tener con los objetivos institucionales.
- Ubicación del personal de acuerdo con su competencia y/o especialización: - Se refiere a la necesidad de tomar en cuenta las habilidades y competencias de cada persona, para considerar su ubicación en el lugar en que tendrá mejor rendimiento y realización, lo cual contribuirá a optimizar el funcionamiento de la organización.
- Coordinación fluida y bien definida: - Establecer instancias de coordinación ágiles y oportunas, mejorar la sincronización de acciones, evitar esfuerzos innecesarios y permitir una mejor acción conjunta.
- Transparencia y comunicación permanente: - Todas las acciones que se realicen a nivel de institución educativa deben ser conocidas por los miembros de la comunidad, de ahí la necesidad de contar con mecanismos de comunicación. Esto contribuirá a tener un clima institucional favorable, evitando sospechas, malentendidos y acusaciones innecesarias.
- Control y evaluación eficaces para un mejoramiento continuo: El control debe proporcionar información que oriente de manera oportuna las decisiones y asegure la dirección que tomen las tareas en función de los objetivos institucionales (pp. 47-48).

Tal y como se puede observar, estos principios generales de la gestión educativa están centrados en que el estudiante sea el beneficiado, es decir, que se le brinde una educación de calidad, el cual debería ser el foco de cada organización educativa y, para ello, deja claramente definidos los roles de los participantes, sus responsabilidades y jerarquías, con el fin de que sea un proceso ordenado y transparente.

Al comprender la gestión educativa, se debe empezar por delimitar qué es y qué no es. Es así como Sánchez (2013) estipula que:

...la Gestión educativa corresponde a la práctica, operación y ejecución de los procesos educativos en sus distintas dimensiones: institucional, escolar y pedagógica. Implica mayormente el despliegue de habilidades, destrezas y técnicas operativas aplicadas con maestría y pericia para conseguir que las cosas se hagan (Sánchez, 2013. p. 9).

El entendimiento de gestión educativa como un despliegue de habilidades, en vez de solo saberes, permite ver cómo la gestión va más allá que solo organizar, sino también involucra ejecutar de una manera pertinente el logro de una o varias metas, por medio del uso apropiado de recursos materiales, económicos y humanos; sin olvidar también ver la organización como un organismo compuesto, ya que el adecuado funcionamiento de cada una de sus esferas hace que la gestión se brinde de una manera eficaz.

Para Álvarez, Correa y Correa (2010), el término de gestión educativa es muy nuevo para América Latina, de igual modo, también lo es para los Estados Unidos y el Reino Unido. Debido a esta novedad que presenta, aún existen varias malas concepciones sobre su manifestación entre teoría y práctica, pues las autoras ven la gestión como una disciplina teórica-práctica que permite establecer sus bases en lo académico, pero, al no verse llevado a la práctica, limita su entendimiento complementario de ambos ambientes que componen la gestión educativa de calidad.

Al verse la gestión educativa como un proceso, no podemos olvidar también cuál sería su fin. Es por ello por lo que se debe hacer mención de la gestión educativa como un camino en pos de la integridad organizacional: “Una estructura organizativa busca el desarrollo eficiente, armónico y democrático de la institución escolar” (Cejas, 2009, p. 220). Al darse una comprensión de la gestión como un campo teórico-práctico en continua evolución y progreso, y, además, como una meta para el bienestar de la institución educativa, apreciamos la complejidad de llegar a gestionar de una manera apropiada a las organizaciones educativas.

Así, Botero-Chicaz (2009) presenta cinco tendencias que se han venido impulsando en la educación superior, las cuales no se pueden eximir de su aplicabilidad análoga en la educación preescolar, primaria y secundaria. Por ende, Botero-Chicaz (2009) dice que estas tendencias serían:

- Autonomía (institucional).
- (Expansión de la) Democracia.
- Calidad (de la educación).
- (Resurgir de la) Formación integral.
- (Consolidar la) Universidad virtual.

También se observa que Merlí (1997, p.1) dice que la gestión educativa es la capacidad que posee una organización para lograr con rapidez los resultados operativos relevantes que le permiten alcanzar una posición exitosa en el corto, mediano y largo plazo, es decir, establecer las condiciones para ser líder.

Grosso modo, la gestión educativa no es solo la meta, sino el proceso que va de la mano junto a un seguimiento de los resultados alcanzados. Y estos, a su vez, permiten lograr nuevos retos y objetivos por alcanzar. Por lo tanto, podemos ver a la gestión educativa como una práctica novedosa en los centros educativos, la cual se compone de una serie de habilidades de uso de recursos que interactúan para lograr una estabilidad organizacional como un proceso continuo de análisis y mejora institucional.

Para efectos de esta investigación, el concepto de gestión educativa que guiará el desarrollo del trabajo será una mezcla de los conceptos que nos brinda Sánchez (2013) y Merlí (1997), ya que no solamente se debe apreciar la gestión como un proceso teórico, sino que también como un proceso activo en el cual se busca el logro de los objetivos propuestos, de manera rápida y eficiente, para poder ser líderes dentro del sector educacional. Además, no se puede dejar de mencionar la importancia que tienen las tendencias entregadas por Botero-Chicaz (2009), pues invitan a las instituciones a ser parte ser instituciones actualizadas a las nuevas formas de educación. Por último, es fundamental seguir también con los principios generales de gestión que nos propone Arava (1998), debido a que es un lineamiento que puede parecer muy estructurado, pero ayuda a tener los roles claros y llegar a una gestión centrada en la educación de los estudiantes.

Habilidades de liderazgo

Las habilidades de liderazgo han sido un tema con una gran gama de términos que son abarcados, ya que cada habilidad va a responder al tipo y estilo de liderazgo que se esté determinando. Sin embargo, diversos autores convergen en que existen ciertas habilidades cruciales, las cuales ayudan a tener un enfoque comunicativo, si se quiere ver de esa manera. A continuación, se presentan una serie de cualidades de diversas autorías, las cuales permitirán redefinir qué habilidades de liderazgo son las que se tomarán en cuenta para la elaboración de este plan de gestión educativa.

Como ya fue establecido, muchos autores hacen énfasis en la relevancia de las habilidades basadas en la comunicación eficaz y efectiva con los colaboradores, ya sean subalternos, pares o superiores. Para comenzar a definir las habilidades de liderazgo presentes en las personas, es importante pensar lo que todo el mundo piensa al hablar de una persona líder, ¿cómo es esa persona? (rasgos), ¿en qué es buena o hábil esa persona? (habilidades) y, por último, ¿qué hace esa persona? (comportamientos), para lo cual se utilizará un estudio realizado por Mumford, Zaccaro, Connelly, Marks y Reiter-Palmon (2000), quienes nos detallan claramente estos conceptos.

Los rasgos son características de una persona que describen su manera de pensar, personalidad, motivación o cómo se relacionan con otros (Beeler y Mumford, 2010). Es por ello que es de suma importancia reconocerlos en el líder, ya que, además, pueden jugar de forma positiva o negativa en la personalidad de la persona.

Tabla 3.

Rasgos cognitivos de un líder según Beeler y Mumford.

Características	Descripción
Inteligencia	La capacidad de adquirir, almacenar y aplicar conocimiento (habilidad mental, razonamiento verbal, razonamiento analítico, etc.)
Sabiduría	Involucra el uso exitoso de la inteligencia, creatividad y experiencia para lograr un bien común y posee 4 componentes:

- a) buscar un bien común.
- b) poder balancear las metas propias, las de otros y las de una organización.
- c) considerar los elementos a corto y a largo plazo de una situación.
- d) poder adaptarnos y moldear el entorno.

Experiencia Es un profundo entendimiento y conocimiento de un área o situación específica.

Nota: Elaboración propia, con base en Beeler y Mumford (2010)

Tabla 4.

Rasgos de personalidad de un líder según Beeler y Mumford.

Características	Descripción
Los cinco grandes	<p>Apertura: describe que tan abierta es una persona para probar cosas nuevas.</p> <p>Responsabilidad: describe que tan confiable y trabajadora es una persona.</p> <p>Extroversión: es que tan extrovertido una persona es y que tanto él o ella disfrutan estar rodeados de otras personas.</p> <p>Simpatía o afabilidad: es estar animado y ser optimista.</p> <p>Neuroticismo o inestabilidad emocional: nos muestra que tan controlada y emocionalmente estable una persona es.</p>
Nivel de energía y tolerancia al estrés	Las habilidades de mantenerse alerta por periodos prolongados de tiempo y manejar situaciones estresantes.
Autoconfianza	La convicción en la capacidad propia de cumplir tareas difíciles.
Locus de control	<p>El término define la percepción de control o no control sobre los eventos y comportamientos de su vida.</p> <p>a) locus de centro interno: creen que los eventos en sus vidas son determinados y controlado por ellos mismos, creen que pueden controlar e influenciar sus propias vidas y es más probable que intenten resolver los problemas.</p> <p>b) locus de control externo: creen que los eventos en sus vidas son controlados por casualidad o por otros factores externos,</p>

creen que tienen poco control de sus vidas y por lo tanto no pueden hacer nada para cambiarla.

Madurez emocional Una conciencia realista de las emociones, habilidades propias, fortalezas y debilidades para trabajar en la superación personal en vez de solo enfocarse en las fortalezas.

Nota: Elaboración propia, con base en Beeler y Mumford (2010)

Tabla 5.

Rasgos interpersonales de un líder según Beeler y Mumford.

Características	Descripción
Maquiavelismo	Se refiere a la tendencia de una persona para engañar y manipular a otros para el beneficio personal.
Autoritarismo	La tendencia de un individuo de ejercer autoridad y poder.
Integridad	Significa que el comportamiento de una persona es consistente con sus valores personales y que la persona es honesta, ética y de confianza.
Motivación	Lo que motiva el comportamiento de un líder también puede causar impacto en el éxito de esa persona como líder.

Nota: Elaboración propia, con base en Beeler y Mumford (2010)

Así como los rasgos son importantes en el líder, debido a que forman su personalidad y modo de actuar frente a los demás, también lo son las habilidades que este pueda demostrar ante sus seguidores, es por eso que se realizará una comparación entre las habilidades que propone Katz (1955) y las que nos enseña Mumford (2010) y, de esta manera, lograr tener una perspectiva bastante clara de lo que se estima para un líder.

Tabla 6.

Habilidades según Katz.

Habilidades	Definición
Habilidad técnica.	Implica una comprensión y dominio de un tipo específico de actividad, particularmente una que involucra métodos, procesos, procedimientos o técnicas. La habilidad técnica involucra conocimientos especializados, capacidad analítica dentro de esa especialidad, y facilidad en el uso de las herramientas y técnicas de la disciplina específica. La habilidad técnica es quizás la más familiar porque es la más concreta, y porque, en nuestra era de especialización, es la habilidad requerida por el mayor número de personas. La mayoría de nuestros programas de formación profesional y en el trabajo se ocupan en gran medida de desarrollar esta habilidad técnica especializada.
Habilidad humana.	Es la capacidad del ejecutivo para trabajar eficazmente como miembro del grupo y para construir un esfuerzo cooperativo dentro del equipo que lidera. La habilidad humana se preocupa principalmente por trabajar con la gente. Esta habilidad se demuestra en la forma en que el individuo percibe (y reconoce las percepciones de) sus superiores, iguales y subordinados, y en la forma en que se comporta posteriormente. La persona con una habilidad humana altamente desarrollada es consciente de sus propias actitudes, suposiciones y creencias sobre otros individuos y grupos; él es capaz de ver la utilidad y las limitaciones de estos sentimientos. Al aceptar la existencia de puntos de vista, percepciones y creencias que son diferentes de las suyas, es hábil en entender lo que otros realmente significan por sus palabras y su comportamiento. Él es igualmente hábil en comunicar a los demás, en sus propios contextos, lo que él quiere decir con su comportamiento.

Habilidad conceptual. Implica la capacidad de ver la empresa en su conjunto; incluye reconocer cómo las diversas funciones de la organización dependen unas de otras, y cómo los cambios en una parte afectan a todos los demás; y se extiende a la visualización de la relación de la empresa individual a la industria, la comunidad, y las fuerzas políticas, sociales y económicas de la nación en su conjunto. Reconociendo estas relaciones y percibiendo los elementos significativos en cualquier situación, el administrador debe entonces ser capaz de actuar de una manera que avance el bienestar excesivo de la organización total. Por lo tanto, el éxito de cualquier decisión depende de la habilidad conceptual de las personas que hacen la decisión y los que lo ponen en acción.

Nota: Elaboración propia, con base en Katz (1955)

Tabla 7.

Habilidades según Mumford.

Habilidades	Definición
La toma de decisiones	Es el proceso de entendimiento de una situación compleja. A menudo un líder no tiene tiempo suficiente para tomar una decisión que puede tener múltiples y complicadas consecuencias por lo que debe ser intuitivo para tomar estas decisiones rápidamente con poco análisis.
Intuición	Es la característica de pensar rápidamente sin analizar una situación a fondo. Cuando un líder se enfrenta a decisiones estratégicas importantes debe analizar los siguientes puntos: a) las metas a cumplir. b) las acciones o estrategias más efectivas para cumplir estas metas. c) las causas involucradas en una situación.
Resolver problemas	Es el proceso de entender muchos aspectos complejos de un problema para poder resolverlo. Estos problemas son extremadamente complejos y poco definidos y, además, un líder debe enfrentarlos en un marco de tiempo muy corto, por lo que no pueden pensar extensivamente sobre cada aspecto de cada problema que encuentran. por lo que deben tener la habilidad de resolver problemas rápida y eficientemente por lo que lo mejor sería que estas soluciones se dirijan hacia múltiples problemas al mismo tiempo.
Planeamiento	Es la habilidad de pronosticar y predecir acciones potenciales y sus consecuencias para poder determinar el mejor curso de acción para poder lograr una meta. Es un proceso en marcha que los líderes deben realizar diariamente en organizaciones. Los líderes deben pensar en sus

	acciones futuras y las consecuencias de estas potenciales acciones. Deben planear como dividir las tareas entre sus colaboradores (delegar eficazmente) y ayudar a su organización a planear respuestas a competidores, finalmente un buen plan involucra formas para lograr una meta y tener planes de respaldo en caso de que algo salga mal.
Inteligencia emocional	Es la habilidad para reconocer los propios sentimientos y los de otros, poder manejar estas emociones para que no interfieran con el pensamiento o comportamiento de una persona (Goleman, 1995) los estados de ánimo pueden afectar el rendimiento de un líder. La inteligencia emocional es importante para el liderazgo exitoso, un líder con inteligencia emocional será más capaz de resolver problemas, tomar decisiones para poder manejar el tiempo y las crisis.
Habilidad social	Es la habilidad de reconocer y escoger la mejor manera de manejar una situación, los dos elementos de la inteligencia social son: Percepción social y flexibilidad de comportamiento. - Percepción social: es la habilidad para reconocer las necesidades, problemas potenciales oportunidades potenciales para una organización. una persona perceptiva socialmente entiende como diferentes acciones ayudarían o dañarían el grupo, básicamente entiende lo que se necesita para hacer una organización más efectiva y cómo lograrlo. - Flexibilidad de comportamiento: es la habilidad y voluntad para cambiar el comportamiento propio en respuesta de una situación.
Habilidad para aprender (conocimiento)	Es la habilidad para reconocer una experiencia de aprendizaje y usar esa experiencia para adaptarse a los cambios del ambiente. En este ambiente de rapidez, competitivo, y tecnológico, la adaptabilidad es necesaria, las organizaciones deben poder obtener nuevos conocimientos para adaptarse al constante cambio de ambiente, esta involucra la voluntad de observar los pensamientos y comportamientos propios y considerar formas de mejorar.

Fuente: Elaboración propia, con base en Beeler y Mumford (2010)

Al observar las habilidades planteadas en las tablas anteriores, es posible identificar que, si bien ambas nos entregan muchos detalles de las habilidades que debería tener un buen líder, tienen una gran diferencia entre los autores, ya que Katz (1955) nos indica que, dependiendo del rol que cumpla la persona en la organización, debe tener habilidades distintas, en cambio, Mumford (2010) nos dice que el líder debería tener todas las habilidades mencionadas, sin importar su rol dentro de la institución.

También, es importante mencionar dentro de este grupo de autores a Haley (s.f.), quien indica que algunas habilidades de liderazgo cruciales son la comunicación, una persona orientada a las metas, motivadora, creadora de equipo, generadora de cambio, con capacidad

sobre el manejo de conflicto y *coaching* generador. De verse de este modo, el liderazgo va de la mano con la comunicación y la capacidad de guiar a otros a conseguir la superación en conjunto a la organización.

Siguiendo paralelamente a lo establecido por Haley, tenemos a Erasmus+ YOUNG EUROPEAN LEADERS (s.f.), quienes, en su informe sobre habilidades básicas de liderazgo, consideran un esquema de habilidades similares a las ya mencionadas. Dentro de ellas, podemos decir que discuten que la persona debe poder:

- a) Tomar decisiones y solucionar problemas
- b) Inspirar a los colaboradores
- c) Inteligencia emocional
- d) Comunicación.

Dentro de lo ejemplificado por Erasmus+ YOUNG EUROPEAN LEADERS (s.f.), podemos enmarcar las habilidades sobre sí mismo y sobre los demás, ya que el liderazgo debe iniciar sobre la persona que desea guiar al equipo.

Por su parte, Olamendi (s.f.) estipula una serie de habilidades y destrezas que pueden ser mejoradas a través de una gestión pertinente de las capacidades de cada uno. Como parte de las habilidades ideales para Olamendi (s.f.) se pueden denotar: integridad intelectual, poder carismático, trato directo, capacidad para reconocer, fortaleza de carácter, habilidad para tratar con la gente y ser muy competente. Estas son las habilidades pertinentes para poder tener un liderazgo eficaz, en el que se comprenden características que hasta podrían verse de carácter personal como es el caso del carisma. Aun así, las habilidades que se plantean mantienen un equilibrio sobre el trato con las personas y el logro de las metas de darse de una manera adecuada junto a la organización y los colaboradores de esta.

Del mismo modo, se puede observar una serie más estructurada de habilidades de liderazgo propuestas por el Programa de capacitación y metodología del gobierno de Chile (2001), en el cual podemos ver tres ramificaciones de habilidades bastante específicas, donde podemos ver:

- Habilidades conceptuales (proyección a largo plazo).
- Habilidades técnicas (conocer el área).

- Habilidades humanas (cautivar al grupo meta).

Las habilidades propuestas por el gobierno chileno hacen hincapié en tres áreas importante de reconocer por todo líder: ser visionario, reconocer su zona de trabajo y agrupar a su equipo. Como es expuesto en este documento, el liderazgo es una triada, en la cual podemos consolidar los colaboradores, el área de trabajo y los saberes adquiridos, ya que así se realiza una cobertura de diferentes circunstancias que se pueden llegar a afrontar.

Luego de observar las diferencias y semejanzas que se pueden presentar, según diversos autores, entre las habilidades de liderazgo, es importante, además, hacer notar que cada habilidad corresponderá a un estilo de liderazgo determinado. ¿Será posible que todas las habilidades de liderazgo antes observadas, se logren reconocer en cada uno de los estilos? A continuación, se podrán observar diferentes estilos de liderazgo, en los cuales, a partir de sus características, dejarán entre ver qué habilidades posee o son necesarias para pertenecer a alguna de estos estilos.

Tabla 8.

Estilos de liderazgo.

Estilo de liderazgo	Característica
Coercitivo	Exige a sus miembros la realización de las órdenes. Los líderes están orientados al logro con un alto nivel de autocontrol, es estilo tiene mayores resultados en situaciones de crisis, aunque en la mayoría de los casos tiene un impacto negativo en el clima organizacional.
Autoritario	Es muy útil para tratar nuevos objetivos y mover a los colaboradores a nuevos rumbos, los líderes son empáticos y pueden generar una nueva visión.
Afiliativo	Basa su comportamiento en los demás. Es efectivos para resolver problemas del clima laboral y para ayudar a los colaboradores cuando se encuentran en estrés.
Democrático-Participativo	Permite la participación del equipo de trabajo en la toma de decisiones, aunque el líder tiene la última palabra. Permite el potenciamiento de habilidades y una mayor armonía en la organización. Los colaboradores se sienten parte de la empresa.
Marca pasos	Consigue altos estándares de rendimiento entre sus miembros, quienes tratan de seguir sus ejemplos. Se obtienen buenos resultados a corto plazo, pero genera un ambiente negativo dentro del equipo.

Coaching	Siempre mira hacia el futuro, ayuda siempre al desarrollo de su equipo, además, enfatiza mucho en el logro de las metas, se observan muy buenos resultados de clima organizacional.
Autocrático	Tiene total poder sobre sus colaboradores. Nadie puede intervenir en las decisiones. No logra llegar a las metas a no ser que el líder esté siempre atrás de sus trabajadores.
Burocrático	Muy apegado a las reglas, es eficaz, constante y capaz de organizar el equipo, es muy importante que cada uno de sus colaboradores sepa con exactitud qué debe hacer y cumplir en la organización.
Carismático	Es enérgico y entusiasta en guiar a los demás. Puede presentar problemas, ya que sus colaboradores lo ven muy superior al ellos al demostrar exceso de confianza.
Laissez-faire (déjalo ser)	Brinda absoluta libertad a sus colaboradores en la toma de decisiones y maneras de trabajar, los colaboradores cuentan con todo el material necesario para realizar el trabajo, el líder es abierto a contestar dudas. Por lo general, se da este estilo cuando los colaboradores son muy experimentados en sus tareas.
Natural	Es un líder por instinto, capaz de mover a las personas de manera automática y sin problemas. Este líder no es reconocido como tal.
Transaccional	Ayuda a sus colaboradores a cumplir con las metas establecidas. Puede ser inmaduro, ya que antepone sus necesidades a las del equipo de trabajo. Depende mucho de su esfuerzo y no de las potencialidades que presenta, premia o castiga a los colaboradores según el cumplimiento de metas.
Transformacional	Inspira al equipo, transmite su entusiasmo, aquí predomina el intercambio de emociones. Presenta cuatro factores que determinan su forma de ser: Carismas, Inspiración, Estimulación intelectual y Consideración individualizada. Se dice que es uno de los mejores estilos que puede existir.

Nota: Elaboración propia, con base en Pardo (2013)

Según Pardo (2013), sea cual sea el estilo de liderazgo que el líder pretenda asumir, no debe solamente aplicar uno de ellos, pues dependerá mucho de la situación en la que se encuentre la organización y, además, del tipo de institución a la cual pertenezca. Por otra parte, es importante recordar que en cada uno de los estilos es posible observar diferentes habilidades, las cuales, de igual forma, deberán ser aplicadas, dependiendo del contexto en el que se encuentre la empresa, las metas u objetivos a lograr y la forma de ser de los trabajadores.

La falta de habilidades blandas, o la poca información y formación en estas, puede generar una serie de situaciones contraproducentes para la organización, su clima y desarrollo, además del impacto en su personal humano y su crecimiento personal. Tal y como lo menciona

(), se pueden observar una gama de consecuencias en diversas áreas de la organización que van desde el área personal hasta el sector productivo.

Tabla 9.

Áreas afectadas por la brecha de habilidades blandas en el personal

Áreas
Descoordinación en funciones o proyectos
Malentendidos a la hora de dar instrucciones
Procrastinación en horas laborales
Clima laboral pesado o con poca comunicación
Disminución en la productividad
Presencia continua de errores
Comunicación reducida o nula entre departamentos
Reducción en calidad de servicios
Presencia de conflictos
Aumento en la rotación laboral
Perdida de talentos

Nota: Elaboración propia, con base en Vera (2016)

Es debido a esto que la formación del liderazgo, desde el ámbito educativo con énfasis en las habilidades blandas, es de vital importancia, ya que, como es expuesto por Tito y Serrano (2016), “al hacerlo más allá de elevar su sentido de satisfacción y realización personal mediante el trabajo, estarían también incrementando la productividad y competitividad de las empresas, lo que a su vez alentaría un ciclo de desarrollo social y económico” (p. 72). Las habilidades blandas juegan, hoy en día, un papel crítico en la formación del ser humano, pero también en la educación académica, pues esta llega a complementar los conocimientos adquiridos junto al ser sensible y creyente en el desarrollo de una sociedad.

Liderazgo educativo

El área que puede ser abarcada dentro de la palabra liderazgo es tan extensa como la humanidad quiera manifestarla, ya que tenemos formas de liderazgo tradicionales (bélico, religioso, democrático), modernos (tecnológico, artístico), o más abstractos (espiritual, personal). Por esto, es necesario hacer la aclaratoria de qué aspectos específicamente se van a tratar en esta investigación, en cuanto al liderazgo educativo, la correlación del punto de vista de diversos autores y la función de este, basándose en el modelo que se pretende crear, según las necesidades de la población envuelta dentro de la investigación.

Dentro de los centros educativos (públicos o privados), se ignora la relevancia de asignar un rol de líder para la comunicación o toma de decisiones que se lleven a cabo. En la mayoría de los casos, este papel es asignado a los directores o administradores de cada centro educativo. Por ende, la identificación de su liderazgo y el desarrollo de habilidades ligadas a este rol son de suma importancia, ya que se tiene gran expectativa al ser fuentes de apoyo para los colaboradores. Sin embargo, no se debe dejar de lado la importancia que tienen los demás colaboradores en la toma y ejecución de las decisiones mencionadas. Estos entes juegan un papel tan importante como el de dirección o administración, puesto que, muchas veces, son los medios directos de atención y relación con los estudiantes y encargados legales de estos. De ahí, se puede partir para establecer la vitalidad de fortalecer el liderazgo compartido y distribuido, por el cual la detección y nutrición de las habilidades de liderazgo se deben establecer en todos estos campos.

El liderazgo ha sido un gran tema, en cuanto a su aplicación y concepción por diversas culturas, y cómo el rol de líder puede influenciar de manera productiva a la organización y/o sus colaboradores. Es así como Day y Sammons (2016) mencionan que el liderazgo educativo es parte de un conjunto de piezas que van a colaborar para fortalecer la gestión educativa y sus áreas conjuntas. “Los conceptos de liderazgo, gestión y administración se sobreponen y han sido otorgados diferentes énfasis a través del tiempo y diferentes contextos” (p. 11). Al darse esta yuxtaposición de conceptos, se logra ver al liderazgo como más que “el ente que da órdenes”, y se nutre de diversas áreas y saberes, sobre los cuales se basa un liderazgo integral, el cual ha sido mejorado por las diversas etapas y contextualizaciones sobre la cual ha sido

estudiado y comprendido, logrando llegar hasta el ámbito educativo, donde se logra sustanciar de las diversas culturas que conforman una comunidad educativa global.

Tomando este punto de referencia, se puede hacer evidente cómo el rol del líder se ramifica desde las teorías del liderazgo y cómo se logra identificar que cada estilo implica la relación con la cual se hará el vínculo con el equipo de trabajo y los colaboradores. Santamaría (2016) hace referencia a la importancia de ser un servidor a la hora de liderar y proporcionar una guía en las instituciones educativas: Las contribuciones en los estilos de liderazgo educativo proporcionan puntos de referencia desde los cuales comenzar una consideración más profunda de las teorías del liderazgo educativo. Familiaridad con estos (por ejemplo, sirviente, auténtico, instructivo / pedagógico, distribuido, transaccional, transformacional, etc.) es relevante para estudiantes, aspirantes a líderes, profesionales y académicos interesados en la disciplina para comprender formas en las teorías que se han desarrollado, se manifiestan y, a veces, se cuestionan en la educación ajustes siguiendo lo general a específico, negocios, comercio, gestión a progresión educativa y la naturaleza interdisciplinaria de las teorías de liderazgo educativo, el liderazgo de servicio surge como uno de el más antiguo, si no el primer estilo de liderazgo.

Por lo tanto, se puede decir que el liderazgo dentro de los centros educativos va de la mano con el espíritu de servicio a los integrantes de la comunidad y la interdisciplinaridad de la educación van a ejercer un valor extra a la hora de tutelar responsabilidades y órdenes como parte de una organización.

Debido a esto, podemos ver cómo el liderazgo dentro de una institución educativa debe guiar a sus estudiantes por medio de la colaboración de diversas áreas. Por ello, Ahumada, Castro y Maureira (2019) nos recalcan la importancia de comprender que un órgano educativo es parte de un todo, como se muestra a continuación:

Un aspecto fundamental del liderazgo distribuido en los establecimientos educativos es tener presente que el fin último está en el aprendizaje de los estudiantes y de la organización en su conjunto, asumiendo que los resultados de aprendizaje de los estudiantes no dependen de un solo profesor por muy destacado que este sea: la labor

docente implica generar y transferir conocimiento que está compartido en toda la comunidad educativa (p. 215).

La dinámica que se tome en la institución es parte del proceso enseñanza-aprendizaje. No obstante, la disrupción de tal sinergia se puede ver interferida por colaboradores que no hayan identificado, desarrollado o sepan aplicar su liderazgo colaborativo en aras del progreso del estudiantado.

En el área académica, podemos hacer notar el rol de la dirección como ente encargado de la parte curricular sobre la cual se construyen las bases del aprendizaje. Es así como vemos el liderazgo educativo reflejado a la hora de asignación y modificación de los procesos que se lleven dentro de las aulas por parte de los directores. Un ejemplo es la Encuesta Institucional de Enseñanza y Liderazgo (TALIS, por sus siglas en inglés), en la cual se encuentra como la maya curricular y el desempeño de los educandos se ven altamente relacionados, y se modifican para encajar de manera adecuada con la construcción académica del estudiantado (p. 193). Por ende, el liderazgo educativo se refleja en la toma de decisiones, no solo en cuanto al personal que se tiene a cargo, sino en la responsabilidad de escuchar, analizar e internalizar las necesidades de los estudiantes del centro educativo y en cómo el desempeño de estos es un punto de referencia para la detección de necesidades y fortalezas.

Sin embargo, cuestionarse si los líderes educativos saben lo que significa ser líder en una institución en la que el capital humano es de gran importancia, es necesario para identificar el impacto de este tipo de liderazgo. De esta premisa parten Anderson, Leithwood, Seashore y Wahlstrom (2004), ellos mencionan que el término de “liderazgo educacional” se ha convertido en una etiqueta para muchos directores y administradores sin haber sido bien instruidos sobre su rol. De este modo, se ha enmarcado una mala concepción a la hora de tomar decisiones sobre la enseñanza y el aprendizaje en la cúpula de la organización, olvidando o poniendo de lado todos los rangos donde se puede extender el liderazgo educativo. Es así como se podría llegar a malinterpretar, adrede o sin intención, alguna decisión del líder, sin llegar a desarrollar, fortalecer o instruir sus habilidades dentro y fuera de la institución.

Por ello, es que Kapur (2018) dice que “las responsabilidades del liderazgo educativo deben definirse adecuadamente a través de una comprensión de las prácticas que se requieren

para mejorar la enseñanza y el aprendizaje”. Como buena práctica, se debe establecer que está dentro del rango de alcance de cada líder en las instituciones, brindando una delimitación de labores, tareas y responsabilidades, lo cual guía a los líderes a comprender qué prácticas son las más adecuadas para su puesto y qué otras se dan a modo compartido con otros sectores dentro de la organización como un sistema complejo de liderazgo líquido y compartido en diversas áreas, saberes y valores. A la vez, Kapur (2018) expresa que, dentro de estas prácticas, se podrían notar algunas como la mejora continua de los colaboradores, el florecimiento de la maya curricular, el servicio a la institución y la comunidad donde se desenvuelve, así como la identificación de valores compartidos.

Resulta, entonces, importante mencionar que, para efectos de esta investigación, se consideran pertinentes las habilidades de liderazgo propuestas por Mumford (2010), el cual considera que las habilidades específicas orientadas a la toma de decisiones, inteligencia emocional y resolución de conflictos, entre otras, son muy importantes para un líder. No por eso se dejará a un lado las que propone Katz (1955), ya que entendemos que todas las habilidades son necesarias para la formación de un líder, aunque, a diferencia de Katz, en esta investigación se considera que las habilidades no dependen del rol que realice una persona en la organización, sino que es posible que todos logren tener un manejo completo de ellas, no se descartará su estudio.

Lo mismo ocurre con los rasgos que los líderes presentan en su personalidad, es importante no descartar ninguno, ya que tanto los cognitivos, los de personalidad como los interpersonales, cumplen un rol fundamental a la hora de comunicarse con otras personas y, por supuesto, en el momento de solucionar conflictos, que puedan ayudar a lograr los objetivos propuestos en las organizaciones.

Por otra parte, se considera que el análisis sobre los estilos de liderazgo realizado por Pardo (2013) es muy importante y, al igual que ella, se considera que dependerá de la circunstancia cuál estilo de liderazgo aplicar, pues, como líder, se debe estar preparado para sortear de buena manera distintas situaciones y lograr que cualquier colaborador se transforme en un seguidor y vaya por las metas de la institución.

Además, es importante dejar en claro que, tal y como señalan Day y Sammons (2016), el liderazgo educativo es un conjunto de piezas que colaboran al logro de los objetivos dentro de una institución, incluso siendo parte de la gestión educativa. El líder educativo logra trabajar

tanto en el aula como en toda la institución con diferentes culturas, las cuales están enfrentadas a su método de enseñanza, por lo cual resulta de suma importancia que este líder esté empapado de los diferentes rasgos, habilidades y estilos existentes de liderazgo, para poder poner en funcionamiento de manera diaria y así lograr una calidad de educación para cada uno de los estudiantes.

En relación con el impacto de los colaboradores en la comunidad educativa, nos damos cuenta de que el liderazgo juega un papel fundamental en el desarrollo del docente, los estudiantes y la comunidad. Es por ello por lo que Marrero, Mohamed y Xifra (2018, pp. 9-10) dan una serie de habilidades que ayuda al personal de la organización educativa -en este caso docentes- que deberían estar en cada uno de los colaboradores de una institución de formación académica.

Tabla 10.

Características de un docente social y emocionalmente competente.

Característica	Descripción
<i>Interpersonales</i>	<p>Reconoce sus emociones, patrones emocionales y tendencias y sabe cómo generar y utilizar emociones como la alegría y el entusiasmo para motivar el aprendizaje en él/ella mismo(a) y en otros.</p> <p>Goza de una alta conciencia social.</p> <p>Reconoce y entiende las emociones de otros.</p> <p>Es capaz de construir relaciones sólidas y de apoyo a través de la comprensión mutua y la cooperación y puede negociar de manera efectiva soluciones a situaciones conflictivas.</p> <p>Entiende que otros pueden tener diferentes perspectivas a las de él/ella y toma esto en cuenta en sus relaciones con estudiantes, padres y colegas.</p> <p>Le será más fácil identificar las necesidades de sus estudiantes y tomar las acciones pertinentes para satisfacerlas.</p>
<i>Intrapersonales</i>	<p>Tiene alta conciencia de sí mismo.</p> <p>Tiene un entendimiento realista de sus capacidades y reconoce sus fortalezas y habilidades emocionales.</p> <p>Sabe cómo manejar sus emociones, su conducta y su relación con otros.</p> <p>Puede controlar su conducta incluso cuando está emocionalmente afectado por situaciones difíciles.</p> <p>Puede regular sus emociones sanamente de manera que facilita resultados positivos en el aula sin comprometer su salud.</p>
<i>Inter e intrapersonal</i>	<p>Sabe cómo sus expresiones emocionales afectan su interacción con otros.</p> <p>Es culturalmente sensible.</p> <p>Respeto a los demás y asume la responsabilidad de sus decisiones y actos.</p>

Nota: Elaborado por Bertrin, M. y Mairena, M. (2020) basado en Marrero, Mohamed y Xifra (2018)

Capítulo III

Metodología.

Paradigma

Todo trabajo de investigación debe estar guiado por un modelo o paradigma, es por ello que resulta importante definir el concepto, para, luego, aclarar por qué fue seleccionado y de qué manera se ve reflejado en este trabajo. Para comenzar es importante decir que el paradigma, según Bautista (2011) “es una realización científica que goza de reconocimiento universal y logra validez durante cierto tiempo, periodo en el cual proporciona un modelo de problemas y soluciones compartidos por una comunidad científica” (p. 32), por lo cual, estos modelos de investigación gozan de un periodo de reconocimiento, el cual variará cuando aparezca uno nuevo que entregue mejores resultados.

Para efectos de esta investigación, se empleará el paradigma naturalista, que es el que corresponde con el tipo de investigación que se realiza. Para Edgar Morin, citado por Guardián-Fernández (2007), quien incluye dentro del paradigma naturalista, el término de complejidad, destacando que el estar inserto en la observación del contexto, no se interpone a tener una visión amplia de lo que está ocurriendo junto a los hechos, el paradigma naturalista corresponde a:

Ver los hechos reales dentro un contexto, dentro de una globalidad multidimensional y dentro de su propia complejidad. Los hechos están dentro de un contexto por lo que deben ser analizados tomando en cuenta los referentes culturales, los entornos socio-políticos, los históricos, los ambientes eco-físicos, entre otros. (E. Morin, citado por Guardián-Fernández, 2007, pp. 140-141)

Por otra parte, Triviño Sanhueza (2005) indican que el paradigma naturalista o sustantivista cualitativo tiene como máximo objetivo el trabajo con el mundo subjetivo, por lo cual señala que “busca explicar y comprender situaciones específicas de la vida cotidiana; se entiende la realidad en un momento histórico y circunstancia única; el conocedor y conocido son interactivos; las hipótesis son ligadas al tiempo y al espacio” (p. 20). Se puede observar que ambos autores relacionan el paradigma naturalista con el estudio de las personas y de su entorno, ya que, a partir de esto, es donde se puede encontrar respuesta relacionadas con las conductas que ejercen en sus distintos ambientes.

De igual modo, no se pueden dejar pasar las perspectivas que ayudan a que este paradigma sea más efectivo y certero en sus respuestas y por supuesto, que están ampliamente relacionadas con la investigación, por lo cual se definirán tres:

La perspectiva hermenéutica, que, según Bautista (2011), “se entiende como una técnica, un arte y una filosofía de los métodos cualitativos, que tiene como característica propia interpretar y comprender, para desvelar los motivos del actuar humano” (p. 69).

De igual manera, se debe observar la perspectiva fenomenológica, también ampliamente relacionada con el paradigma. Esta, de acuerdo con Bautista (2011), busca “determinar el sentido dado a los fenómenos por la descripción e interpretación del discurso de quien los vivió” (p. 55).

Por último, también es importante mencionar la perspectiva del interaccionismo simbólico, la cual busca, según Bautista (2011), “generar modelos explicativos de la conducta humana y de los procesos de interacción a través de los cuales se produce la realidad social dotada de significados” (p. 80).

De esta manera, resulta importante mencionar que todas las características del paradigma naturalista, junto a sus perspectivas mencionadas anteriormente, serán útiles en la investigación, ya que, a partir de estas, podremos observar las realidades sociales ocurridas dentro del CCCN (sede de Heredia) entre los colaboradores, sus jefaturas y la interacción que tienen también con el estudiantado, todo a través de distintos métodos de recolección de datos, de este modo, será útil la perspectiva hermenéutica, ya que se comprenderá a partir del trabajo de investigación, identificar las percepciones que tiene cada uno de ellos sobre lo que ocurre en la sede, al igual que descubrir qué piensa cada uno sobre los acontecimientos (fenomenológica) y, por supuesto, tal y como lo indica la tendencia del interaccionismo simbólico, generar explicaciones de lo ocurrido para identificar posibles instancia de mejora que se puedan abordar.

A continuación, en la tabla número 11 se observa una comparación entre los paradigmas cualitativos y cuantitativos, para dejar claridad en las razones por las cuales se optó por uno sobre el otro.

Tabla 11.

Comparación entre investigación cualitativa y cuantitativa.

	Cualitativo	Cuantitativo
Paradigma	Naturalismo: interacción con el informante de modo natural y no inductivo; conversación normal en entrevista, no intercambio formal de preguntas y respuestas.	Positivismo: cuantificación y medición de una serie de repeticiones para formular las tendencias y plantear nuevas hipótesis y a construir las teorías.
Presupuestos epistemológicos	Hermenéutica, fenomenología, interaccionismo simbólico.	Cuantificación, medición.
Aproximación a la realidad y al objeto de estudio	Captación de la realidad por medio del objeto de estudio. Busca conceptualizar desde los comportamientos, conocimientos, actitudes, y valores. La información final parte de inducción analítica que capten esquemas interpretativos.	Recolección de datos por medios empíricos medibles basados en conceptos teóricos. La información tiene el fin de determinar el grado de las variables. La hipótesis se basa en la teoría y procesamiento de datos y su interpretación.
Relación sujeto-objeto	Indica que la realidad no es exterior o ajena al sujeto que la observa, por lo que existe una relación estrecha entre objeto y sujeto. Examina al sujeto en el entorno que se desenvuelve y las situaciones en las que participa, realizando un análisis sistémico.	Separa al objeto que conoce y la realidad observada, la cual es retenida por el investigador como agente externo. Muestra los actores sociales como objetos-cosas, obteniendo resultados para actuar sobre ellos y tener éxito en la empresa.
Objetividad	Trata de indagar las actitudes, los valores, percepciones, creencias y preferencias de los sujetos	Establecer promedios a partir del estudio de las características de un gran número de sujetos.

Nota: Elaborado por Bertrin, M. y Mairena, M. (2020)

Enfoque

Para lograr conocer la realidad de la mejor manera posible, es que en esta investigación se utilizará un enfoque cualitativo, con el propósito de tratar los datos recolectados, ya que esto permite comprender, interpretar y explicar un fenómeno en un momento y circunstancia determinada, así como señala Bautista (2011) la investigación cualitativa “trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica” (p.16). Todo esto con el fin de interpretar lo que cada uno de los integrantes del CCCN (sede Heredia) tendrán para informar en el momento de la investigación.

Por otra parte, Triviño y Zanhuesa (2005) señalan que el enfoque cualitativo está orientado a identificar el quehacer diario de los individuos, observándolos directamente en el entorno en el que se desenvuelven habitualmente, lo cual definen como:

Su objeto científico es el mundo subjetivo; predomina el contexto del descubrimiento, utiliza técnicas de recolección de datos como la entrevista no estructurada, observación participante e historia de vida; el fin del conocimiento es interpretar lo singular, el sentido y significado que los actores dan a la acción social; el conocimiento busca explicar y comprender situaciones específicas de la vida cotidiana; se entiende la realidad en un momento histórico y circunstancia única; el conocedor y conocido son interactivos; las hipótesis son ligadas al tiempo y al espacio; se interesa en comprender la conducta humana desde el propio referente de quien actúa; está ligada a los valores y a los procesos; integra pruebas para desarrollar teoría o marco de referencia que le permita explicar los procesos de observación; es inductiva (Triviño y Zanhuesa, 2005, p. 20).

A partir de lo anterior, es que se logra definir que el enfoque cualitativo se ve reflejado en la investigación aplicada en el CCCN, sede Heredia, ya que, al ir directamente recurriendo a los involucrados de la institución para observar su cotidianidad, es que se logra tener referencias

reales y directas de lo que ocurre en la institución y así buscar estrategias que estén acorde con las necesidades del equipo, con el fin de mejorar sus relaciones y trabajo.

Método

El método que se utilizará en este proyecto tendrá un norte orientado a la comprensión, esto debido a las variables que residen en este. Dicho esto, podemos ver que en el proyecto que se sustenta en la observación de las habilidades del liderazgo desde diversos puntos como las habilidades mismas, recolección de datos y producto final, teniendo como finalidad alcanzar una comprensión, concientización y/o modificación de diversas prácticas para fortalecer la gestión educativa.

Como lo define Calduch (1998), nombrándolo método descriptivo, “se trata de un método cuya finalidad es obtener, interpretar y presentar [...] la información sobre una realidad de acuerdo con ciertos criterios previamente establecidos por cada ciencia (tiempo, espacio, características formales, características funcionales, efectos producidos, etc.) (p. 29).” En esta investigación, se plantean que, por medio de la adquisición de las piezas de información pertinentes, se podrá visualizar la naturaleza actual de una organización educativa, para establecer criterios, con base en la gestión de calidad que permitan brindar una comprensión o mejora de esta.

En adición, Maya (1997), citando a Gutiérrez- Sánchez (1990, p. 133), lo define como aquel “que distingue las partes de un todo y procede a la revisión ordenada de cada uno de los elementos por separado define al método”. Esta sistematización que se consigue al diferenciar las partes de un fenómeno es la que permite su estructuración y comprensión de la dinámica que esta demuestre. Una vez entendidas las acciones, es que se pueden identificar los pasos a seguir por parte de los investigadores y qué manifestaciones se dan dentro de la organización educativa.

Investigación- acción

La investigación-acción, también conocida como investigación participante, tiene dirigida su intención a la comprensión de fenómenos en los cuales tanto investigadores como participantes puedan ver su realidad y así logren una comprensión de los hechos que la afectan, dando cabida a la solución de problemáticas que quizás se ignoraban o se daban por normales. Tal y como lo explica Corrales (2010), la investigación-acción tiene como idea principal la discusión de las practicas actuales y la continuidad de progreso que esto implica.

Según Oliveira y Vasconcelos (2010), se puede trazar los orígenes de la investigación-acción, basándose en diversos autores como Kurt Lewis en 1946 y sus intervenciones psicosociales durante la Segunda Guerra Mundial. Es aquí donde se usa el término por primera vez, ya que no se intenta demostrar un fenómeno, sino comprenderlo y solucionarlo junto a los participantes de que son envueltos. Por ende, Lewis usa la espiral de pasos: planificación- implementación- evaluación. Seguidamente, Stephen Corey lo utilizó en el área de la educación para la mejora curricular de centros educativos y diversas problemáticas que estos presentaban. Es así como se involucran a los docentes en la mejora de dicho currículo desde su perspectiva y realidad, al mismo tiempo que los recursos de la investigación y las evidencias sustentaban la necesidad de mejora (Decibe, 1997).

Para Elliot (1990, p. 5), la investigación-acción en el ámbito educativo presenta diversas características, tales como:

- 1- Analiza las acciones humanas y las situaciones sociales.
- 2- Profundiza la comprensión del profesor de su problema.
- 3- Adopta una postura teórica.
- 4- Construye un guion sobre el hecho.
- 5- Interpreta lo que ocurre.
- 6- Considera el punto de vista desde los participantes.
- 7- Se valida desde el dialogo libre de trabas.

8- Incita el flujo libre de información bidireccional entre investigador y participantes.

El uso de los participantes de la investigación como investigadores mismos es parte de la necesidad de la investigación-acción. Esto se debe a que, en algunos casos, no podemos cuantificar un fenómeno complejo de diversas normas, y el simple hecho de determinarlo no llega a tener un impacto de mayor significancia. Los problemas que se presentan, primero, no deben ser estrictamente tratados de primero. La magnitud y el impacto de cada una de las problemáticas presentes es la clave del éxito en un tipo de investigación cuya finalidad es el análisis y la concientización de los hechos.

La investigación-acción no solo tiene fines de mejora en procesos y participantes, sino que también en los procesos como humanos que son los involucrados. Para ejemplificar, se puede mencionar a Colmenares y Piñero (2008, p. 111), citando a Restrepo (s.f.), quien brinda al educador las herramientas para comprender la relevancia de una mejora continua en sí mismo, en sus procesos de formación, en la involucración de los estudiantes y en las prácticas dentro de la organización. Por ende, una de las principales razones para utilizar la investigación-acción en el ámbito educativo está en involucrar al docente como parte de la investigación, actor de esta, y agente en continua mejora.

Debido a que la investigación se aplicará en una institución educativa, la investigación-acción va a ser la vertiente que se tomará para el alcance final del proyecto. La meta de esta investigación es la mejora de los procesos aplicados en el CCCN, sede Heredia, para, de este modo, brindar un progreso tanto a los colaboradores y a los estudiantes como a los beneficiarios de cada proceso dado.

Fases de la investigación

Como toda metodología de investigación, la cualitativa también tiene etapas o fases que deben seguirse rigurosamente para lograr una investigación de calidad, pero, como indica McMillan y Schumacher (2012), son procesos de investigación interactivos que tienen lugar en ciclos superpuestos. Estos no se llaman procedimientos, sino “recopilación de datos y estrategias de análisis” (p. 411). Los autores definen cinco fases de investigación, las cuales demuestran los procesos que viven las muestras rescatadas, los datos y el posterior análisis que

se realiza con ellos. En la primera fase, la cual definen como planificación, corresponde presentar el tema (problema) y los antecedentes de este, elegir cuál será el diseño de la investigación y, finalmente, formular las preguntas que guiarán el estudio. Las fases dos, tres y cuatro se pueden definir como las fases de recolección de datos, en las cuales se debe indicar el lugar y la población con la que se trabajará, es aquí donde comienza el trabajo de campo, por lo cual también es importante definir cómo recolectar, organizar y codificar los datos, realizar análisis preliminares y reajustar temas de ser necesario. Finalmente, en la fase cinco, se da el análisis formal de los datos y se definen la manera en la que los resultados obtenidos serán expuestos, además de generar, conclusiones, interpretaciones de ellos y propuestas futuras a realizar con ellos.

De igual modo, Monje (2011) propone que, en la investigación cualitativa, existen cuatro fases y etapas, las cuales van entregando el proceso completo a realizar durante el trabajo, aunque señala que, cuando se realiza una investigación cualitativa, no siempre operan siguiendo un esquema de acción previamente determinado y, cuando tal esquema existe, tampoco es el mismo para todos ellos (p. 33). La primera fase para Monje (2011) corresponde a la fase preparatoria, que consiste en definir el marco metodológico y planificar las actividades que realizará durante la investigación; la segunda fase corresponde al trabajo de campo, en donde el investigador accede y recoge la información de manera progresiva; la tercera fase es la analítica, que corresponde a analizar los datos obtenidos durante la fase anterior y, por último, la cuarta fase, informativa, en donde presenta los resultados obtenidos y los publica.

Para efectos de este trabajo, las fases se dividirán en tres, siguiendo el modelo de McMillan y Schumacher (2012), las cuales se pueden observar en el siguiente esquema:



Figura 3. Fases de la investigación. Elaborado por Bertrin, M. y Mairena, M. (2019)

Fase 1

1.1 Identificación del tema y antecedentes. Dentro de este proyecto, la finalidad que se tiene es el análisis de las habilidades de liderazgo en un grupo docente y administrativo de un centro educativo privado, como lo es el CCCN, específicamente en su sede de Heredia. La motivación a generar este tipo de proyecto es el hecho de asumir que en cada grupo de trabajo presenta habilidades en cada uno de sus integrantes; pero aquí sí plantea el fortalecimiento de estas, por medio de un medio de gestión educativa que genere una actitud activa por parte de los participantes y esta se refleje en la población estudiantil.

En este proyecto, se pueden ver tres vertientes principales las cuales son las habilidades de liderazgo, las habilidades blandas y la gestión educativa, puesto que la meta es llegar a unir estas áreas, con el fin de mejorar la calidad de vida y laboral de los colaboradores. A continuación, en la siguiente tabla, se pueden ver algunos autores en estas áreas sobre los cuales se dan los antecedentes de este proyecto.

Tabla 12.

Definiciones de gestión educativa según autores.

Autor	Definición
Sir Jacques Delors (1994)	Cuatro pilares de la educación: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos, aprender a ser.
Juan Carlos Tedesco (2003)	Pilares de la educación del futuro: aprender a aprender, y ser parte de la sociedad en la que nos desenvolvemos.
Mario Uribe (2007)	Liderazgo compartido por el director (gestión) y el educador (el aula): construir, dominar, mejorar, dialogar y pensar.
García, Juárez y Salgado (2018)	Gestión de calidad: administración y gestión escolar, gestión escolar de calidad, y los cuatro pilares de Delors.

Nota: Elaborado por Bertrin, M. y Mairena, M. (2020)

Es importante observar las semejanzas entre los autores presentados, ya que en ello se evidencia que para la gestión es fundamental el logro de buenos resultados académicos fusionando las labores administrativas y académicas para llegar a la meta señalada.

Tabla 13.

Definiciones de liderazgo según autores.

Autor	Definición
Cuadrado, Morelo y Navas (2003)	Diferencia de Liderazgo con base en el género. En este, no se logró evidenciar diferencias incuestionables o significativas.
Carmen Tapia, Sandra Becerra, Juan Mansilla y July Saavedra (2011)	Liderazgo directivo toma a profesores y estudiantes como motor de la gestión, dando así una educación con redes de apoyo, trabajo en equipo y cultura colaborativa.
Ysrael Martínez (2014)	Liderazgo transformacional como pilar en el desarrollo docente y sus vínculos interpersonales.
Carolina Ferrés (2018)	El líder como ser sincrónico con la organización y sus valores. Además de no juzgar los liderazgos como buenos o malos, sino su posición en el proceso.

Nota: Elaborado por Bertrin, M. y Mairena, M. (2020)

Observar los liderazgos como fundamentales en la gestión de una organización, pero teniendo en consideración que estos no solo deben provenir desde las jefaturas, sino que cada docente es un líder desde su puesto de trabajo.

Tabla 14.

Definiciones de Habilidades blandas según autores.

Autor	Definición
Patrick Kyllonen (2013)	Habilidades blandas en el campo laboral toman relevancia sobre las habilidades cognitivas en años recientes.
Marines, Heredia, Solís y Mena (2014)	Desarrollo de habilidades en los alumnos: comunicación asertiva, habilidades de razonamiento, pensamiento crítico e interpretación de problemas.

Richa Sethi (2016)	Las compañías buscan a personal con habilidades blandas como la comunicación, presentación, negociación, escucha y lenguaje corporal.
Nicoleta Acomi (2018)	Habilidades blandas más importantes: resiliencia, trabajo en equipo, competencias interculturales y habilidades de liderazgo (toma de decisiones).

Nota: Elaborado por Bertrin, M. y Mairena, M. (2020)

Las habilidades blandas han tomado notoria importancia en la selección de personal para las organizaciones, además, son fundamentales para el aprendizaje y desarrollo de los estudiantes, ya que deben guiar el actuar de cada ser humano.

1.2 Diseño de la investigación. Para el diseño de este proyecto, se utilizará un diseño descriptivo, ya que se pretende observar el fenómeno de las habilidades de liderazgo dentro de una población particularmente delimitada a una sola sede de una organización, ver cómo se da la dinámica del grupo de trabajo por medio de técnicas de observación y así poder documentar el fenómeno del liderazgo educativo, desde la gestión para poder brindar un modelo apto para dicho sujeto de estudio. Al darse un registro pertinente de la fenomenología del grupo, se desea evaluar qué prácticas se dan, cuáles se pueden mejorar y cuáles otras se pueden integrar al repertorio desde una perspectiva de liderazgo educativo de calidad desde la gestión.

1.3 Formulación de la pregunta de investigación. Después de la identificación de la temática que se desea evaluar en este grupo, analizar los antecedentes de manera bibliográfica que sustenten la investigación y delimitar el diseño que se desea aplicar a la investigación, se puede decir que la pregunta de investigación que se desea contestar después de este proyecto es: ¿cómo fortalecer las prácticas pedagógicas y gerenciales en la población administrativa y docente del CCCN, sede de Heredia, a través de un modelo de gestión educativa en habilidades de liderazgo?

Fase 2

2.1 Selección del contexto territorial y población a investigar. El contexto del proyecto se dará en el CCCN, específicamente en su sede de Heredia. A la vez, la población que se eligió inicialmente fue meramente docente. Sin embargo, después de una evaluación sobre la interacción de una organización como un ente complejo, se decide incluir al personal administrativo, ya que no se puede desvincular su relación con los docentes y estudiantes y, a la vez, su relevancia dentro de la organización misma. Es necesario aclarar que esta organización y sede se conforman mayoritariamente de personal por horas; esto hace que el fluido de docentes sea irregular pero aun manteniendo un personal aproximado de 23 personas.

2.2 Selección de informantes y casos. Los participantes de la investigación y propuesta de proyecto de gestión educativa con base en habilidades de liderazgo van a incluir a personal académico y administrativo, pues estas dos poblaciones son las que tienen una relación directa con la organización en cuestión. De esta población, se van a excluir al personal de limpieza y seguridad, ya que son personas que pertenecen a empresas subcontratadas.

2.3 Selección de registro. Los registros de información que se realizarán abarcan diversas técnicas de investigación cualitativa, debido a la naturaleza del proyecto. Dentro de las técnicas que se utilizaron, se pueden encontrar a las entrevistas semiestructuradas (libreta de notas), los grupos focales (guía de conversación) y las observaciones (guía de observación). Estas técnicas e instrumentos se eligieron, debido a la dinámica que se presenta entre las cabezas de jefatura docente y administrativa, la rotación de horarios de los docentes, y el poco espacio que se tiene dentro de la institución por algunos de los participantes.

2.4 Recogida de información. La recolección de los datos se dio con intervalos temporales y espaciales. Esto para poder obtener diversos puntos de vista por parte de los informantes y tener un punto de vista más amplio del fenómeno en estudio y las variantes que este pueda tener en términos de gestión y liderazgo por parte del personal académico y administrativo. Los instrumentos y técnicas para utilizarse tendrán una aplicación distinta en los participantes. Las entrevistas semiestructuradas se realizarán en las oficinas de los jefes de jefatura. Por su parte, los grupos focales se hará en salones amplios solamente con el personal docente y administrativo, y las observaciones se realizarán en diversos momentos del día en diferentes semanas para corroborar la veracidad de la información recolectada.

2.5 Análisis preliminar y reajustes de casos y temas. El análisis de los datos adquiridos se irá realizando simultáneamente a la aplicación de los instrumentos. Por darse esta naturaleza en la investigación y proyecto, el tema y sus objetivos tienen que ser elementos que se ajusten a los datos y el análisis de estos, por lo que los primeros serán piezas que se podrán ajustar, dado el caso de que no sean viables o la información adquirida no concuerde con lo establecido en ellas.

Fase 3

3.1 Transcripción de la información. La información adquirida por medio de los instrumentos va a ser digitada en documentos de digitador de texto para su análisis después de la aplicación de cada uno. En el caso de las entrevistas semiestructuradas, se solicitará poder grabar las conversaciones entre los entrevistados y el entrevistado; pero, de no darse de esta manera, se hará un resumen con las palabras claves que el entrevistador anote para ayudar a recordar lo mencionado. En los grupos focales, el entrevistador también utilizará un cuaderno de notas para registrar la frecuencia con la que se mencionan ciertos aspectos relevantes. Con las observaciones, se utilizará un registro con los instrumentos aplicados para notar patrones que refuercen lo buscado por los investigadores.

3.2 Sistematización de la información y reducción de datos. Los datos recolectados van a ser divididos dependiendo de las técnicas utilizadas, ya que cada una va a buscar elementos similares, pero a veces serán diferentes por los fenómenos que se desean apreciar. A la vez, la información recolectada va a ser conectada, de manera en que los investigadores puedan realizar un análisis comparativo de los instrumentos, simplificando la conexión de los datos y agilizando las conclusiones, para así concretar el modelo de gestión más pertinente para la organización en cuestión.

3.3 Análisis de la información. El análisis de la información recolectada se dará simultáneamente a la aplicación de los instrumentos seleccionados, debido a las características del tipo de investigación y los instrumentos elegidos para la recolección de dicha información. Dicha información será transcrita, evaluada y analizada en áreas aparte para tener una filtración más pertinente a la hora de comparar lo recolectado en los diversos espacios y momentos, ya que la finalidad es yuxtaponer los datos de cada instrumento y corroborar la similitud de datos.

3.4 Presentación de los resultados. Los datos recolectados van a presentarse de manera narrativa, ya que los instrumentos aplicados proveen la facilidad para narrar los comentarios realizados, de manera en que se vayan entrelazando con lo manifestado con los autores que fortalezcan lo mencionado, de modo que se pueda triangular con el marco teórico del proyecto y darles validez bibliográfica a las conclusiones a brindar, con base en una gestión educativa basada en habilidades de liderazgo.

3.5 Elaboración de conclusiones. La finalidad de este proyecto es otorgar un modelo de gestión pertinente para una organización educativa. Es por ello por lo que todos los datos que se recolectan de los instrumentos de recolección de datos serán de suma importancia, pues ellos brindarán una visión más amplia de los que tiene la institución, y que es necesario trabajar. Por ende, las conclusiones irán en dos vías: qué aspectos tiene la institución que facilitan una gestión de calidad y cuáles áreas de mejora tiene la misma para mejorar la misma.

Técnicas e instrumentos de investigación.

Para recolectar la información requerida en esta investigación, se utilizaron diversas técnicas e instrumentos, aplicados a los miembros del CCCN, sede Heredia, para, de este modo, llegar a lo que indica Campos y Madriz (2014), la selección de las estrategias idóneas se halla directamente vinculada con los objetivos que persigue la I-A propuesta por los participantes (p. 70). Las técnicas e instrumentos utilizados fueron la entrevista semiestructurada, grupos focales, análisis de contenido y observaciones, las cuales, según Campos y Madriz (2014), se pueden definir como: entrevista semiestructurada, la cual permite recolectar información mediante puntos definidos con anterioridad o preguntas directrices, grupos focales, técnica desarrollada de modo presencial, ya que se buscaba lograr un análisis profundo sobre el equipo de trabajo, análisis documental que se desarrolló, con el fin de identificar la manera de comunicación que se presenta en el centro y, por último, observaciones, técnica utilizada para ver la realidad de las acciones en el lugar donde ocurren.

Categorías de análisis

Para efectos de este trabajo, se consideraron dos categorías de análisis que corresponden a habilidades de liderazgo y gestión, las cuales se desglosan a continuación, incluyendo su conceptualización general.

Tabla 15.

Categorías de análisis.

Categoría	Subcategoría	Definición	Interrogantes	Técnicas e instrumentos	Población
Habilidades de liderazgo para fortalecer las prácticas administrativas y pedagógicas: Las habilidades pedagógicas y administrativas se definen como la unión de destrezas y conocimientos que permiten establecer un clima organizacional anuente a las necesidades de los educandos y colaboradores.	1. <u>Resolución de conflictos</u> ➤ Flexibilidad ➤ Igualdad ➤ Empatía	1.1. Es el proceso de entender muchos aspectos complejos de un problema para poder resolverlo, por lo cual debe tener algunas características importantes como la flexibilidad al momento de resolver siendo empático con los colaboradores participantes del proceso siempre mirando con igualdad de condiciones a cada uno de ellos y sus opiniones.	¿Qué es resolución de conflictos? ¿Cómo se hace la resolución de un conflicto? ¿Quién soluciona un conflicto? ¿Por qué se debe solucionar los conflictos? ¿Cuándo se debe solucionar un conflicto? ¿Dónde se debe solucionar un conflicto? ¿Quién necesita la resolución de conflictos? ¿Cada cuánto se debe solucionar un conflicto? ¿Cómo se aprende la resolución de conflictos?	Entrevista semiestructurada. Grupos Focales. Análisis documental. Observaciones.	Colaboradores académicos. Colaboradores administrativos Coordinadores de Áreas dentro de la sede.

<p>2. <u>Comunicación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Honestidad ➤ Respeto ➤ Motivación ➤ Asertividad 	<p>2.1. Es la habilidad de reconocer y escoger la mejor manera de manejar una situación. Dentro de los elementos relevantes para una comunicación asertiva podemos denotar la honestidad con la que se comparte la información. Además, con la palabra y la acción se debe motivar a los colaboradores, ya sean superiores o subalternos a generar el cambio, respetando la individualidad que hace a cada uno importante en el proceso organizacional.</p>	<p>¿Qué es comunicación? ¿Cómo se aprende a comunicarse mejor? ¿Para qué se debe comunicar efectivamente? ¿Por qué se debe comunicar correctamente? ¿Quiénes deben de saber comunicarse? ¿Cómo me comunico mejor? ¿Cómo evalúo la efectividad de mi comunicación?</p>	<p>Entrevista semiestructurada. Grupos Focales. Análisis documental. Observaciones.</p>	<p>Colaboradores académicos. Colaboradores administrativos Coordinadores de Áreas dentro de la sede.</p>
<p>3. <u>Inteligencia emocional</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Inspirar ➤ Confianza ➤ Carisma 	<p>3.1. Es la habilidad para reconocer los propios sentimientos y los de otros, poder manejar estas emociones para que no interfieran con el pensamiento o</p>	<p>¿Qué es inteligencia emocional? ¿Cómo mejoro mi inteligencia emocional? ¿Por qué es necesaria la</p>	<p>Entrevista semiestructurada. Grupos Focales. Análisis documental. Observaciones.</p>	<p>Colaboradores académicos. Colaboradores administrativos Coordinadores de Áreas dentro de la sede.</p>

comportamiento de una persona. Los estados de ánimo pueden afectar el rendimiento de un líder. Por lo cual es importante que esta persona sea carismática, para poder tratar con todos sus colaboradores, y puedan encontrar en él un ente de confianza, el cual inspire seguir en el desarrollo de las actividades.

inteligencia emocional?
 ¿Cómo aplico mi inteligencia emocional?
 ¿Qué características conlleva la inteligencia emocional?

4. Crecimiento continuo

- Perseverancia
- Compromiso
- Innovación
- Apertura

4.1. Es la habilidad para reconocer una experiencia de aprendizaje y usar esa experiencia para adaptarse a los cambios del ambiente. Es importante que esta persona sea perseverante en el proceso ya que la apertura a nuevas experiencias beneficiará a la organización por medio de la innovación

¿Qué es el crecimiento continuo?
 ¿Cómo puedo crecer continuamente?
 ¿Quién ocupa crecer continuamente?
 ¿Por qué necesito crecer continuamente?

Entrevista semiestructurada.
 Grupos Focales.
 Análisis documental.
 Observaciones.

Colaboradores académicos.
 Colaboradores administrativos
 Coordinadores de Áreas dentro de la sede.

en estrategias y la ejecución de las tareas junto al liderazgo.

<p>5. <u>Toma de decisiones</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Integridad ➤ Objetividad 	<p>5.1. La habilidad de tomar de decisiones es de suma relevancia, ya que el conflicto es un natural de las relaciones humanas. Es por ello que se busca la integridad en la toma de estas decisiones por medio de la objetividad y la búsqueda del bien común.</p>	<p>¿Qué es tomar decisiones? ¿Cómo tomo decisiones? ¿Para qué debo tomar decisiones? ¿Dónde se toman las decisiones? ¿Por qué se deben tomar decisiones? ¿Quiénes toman decisiones?</p>	<p>Entrevista semiestructurada. Grupos Focales. Análisis documental. Observaciones.</p>	<p>Colaboradores académicos. Colaboradores administrativos Coordinadores de Áreas dentro de la sede.</p>
<p>6. <u>Planeamiento</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Coordinación ➤ Responsabilidad 	<p>6.1. Esta forma de actuar frente a los retos en conjunto con la capacidad de coordinar el balance entre lo pasado (de lo que se aprende), el presente (lo que trabajamos) y el futuro (lo que podemos</p>	<p>¿Qué es el planeamiento? ¿Cómo se hace el planeamiento? ¿Por qué se debe hacer planeamiento? ¿Para quién se hace el planeamiento?</p>	<p>Entrevista semiestructurada. Grupos Focales. Análisis documental. Observaciones.</p>	<p>Colaboradores académicos. Colaboradores administrativos Coordinadores de Áreas dentro de la sede.</p>

Gestión educativa en habilidades de liderazgo

enfrentar como organización). De ahí se parte a la responsabilidad de tener un registro de los procesos que se ejecuten y sus efectos.

¿Cómo se si el planeamiento es efectivo?
 ¿Quiénes hacen el planeamiento?
 ¿Cada cuánto se debe hacer planeamiento?

Dentro del área de la gestión, podemos apreciar como el desarrollo de habilidades de liderazgo forman un pilar de suma importancia en su ejecución. Parte de ser líder está en desarrollar líderes que puedan ejecutar tareas de alta complejidad basándose en su criterio propio, junto a la integridad y responsabilidad que conlleva ser parte de una organización. El ser un líder, ya sea en un rango superior o de subalterno, es un rol que debe ser ejecutado con alta capacidad de enfrentar situaciones y poder trabajar junto a su grupo de trabajo de manera eficaz, eficiente y productiva.

¿Qué es gestión educativa en habilidades de liderazgo?
 ¿Cómo se hace gestión educativa en habilidades de liderazgo?
 ¿Para qué se hace gestión educativa en habilidades de liderazgo?
 ¿Por qué se hace gestión educativa en habilidades de liderazgo?
 ¿Quién hace gestión educativa en habilidades de liderazgo?
 ¿Dónde se hace gestión educativa en

Entrevista semiestructurada.
 Grupos Focales.
 Análisis de contenido.
 Observaciones.

Colaboradores académicos.
 Colaboradores administrativos
 Coordinadores de Áreas dentro de la sede

habilidades de
liderazgo?

¿Cuándo se hace
gestión educativa en
habilidades de
liderazgo?

¿De dónde se
genera la gestión
educativa en
habilidades de
liderazgo?

Nota: Elaborado por Bertrin, M. y Mairena, M. (2020)

Sujetos y fuentes de la investigación

Sujetos de información

La población de la investigación es el personal que colabora para el CCCN, sede de Heredia. Esta población consta de 26 personas en total (22 del departamento académico, 4 del departamento administrativo; 14 mujeres y 12 hombres) de edades que van desde los 22 hasta los 45 años, vecinos de diversas partes de las provincias de Heredia (19), San José (4), y Alajuela (3).

Fuentes de información primarias y secundarias

Las fuentes de información primaria, parafraseando a González y Maranto (2015), van a ser estas las que nos brindan información de primera mano antes de ser evaluada e interpretada. Dado el caso, en esta recopilación de datos, las fuentes serán tanto el departamento académico como administrativo del CCCN, sede Heredia.

Por otra parte, las fuentes secundarias son aquellas que “permiten conocer hechos o fenómenos a partir de documentos o datos recopilados por otros” (Guzmán, 1982, p. 1). Estas fuentes, para efectos de esta investigación, son conformadas por libros, artículos, reportes y otros documentos que se consideran pertinentes para su análisis y recolección de información. Entre los principales autores utilizados en esta investigación como fuentes secundarias, se pueden mencionar a: Lupano y Castro (2013), Rodríguez-Molina (2011), Sánchez (2013) y Merlí (1997), pues sus ideas sobre gestión y liderazgo (respectivamente) son las que tienen una conexión más directa con el proceso aplicado en el CCCN, sede Heredia.

Diagrama de la investigación:

El Trabajo Final de Graduación se desarrolló en el periodo comprendido entre enero del año 2019 y 2020, de acuerdo con el siguiente cronograma:

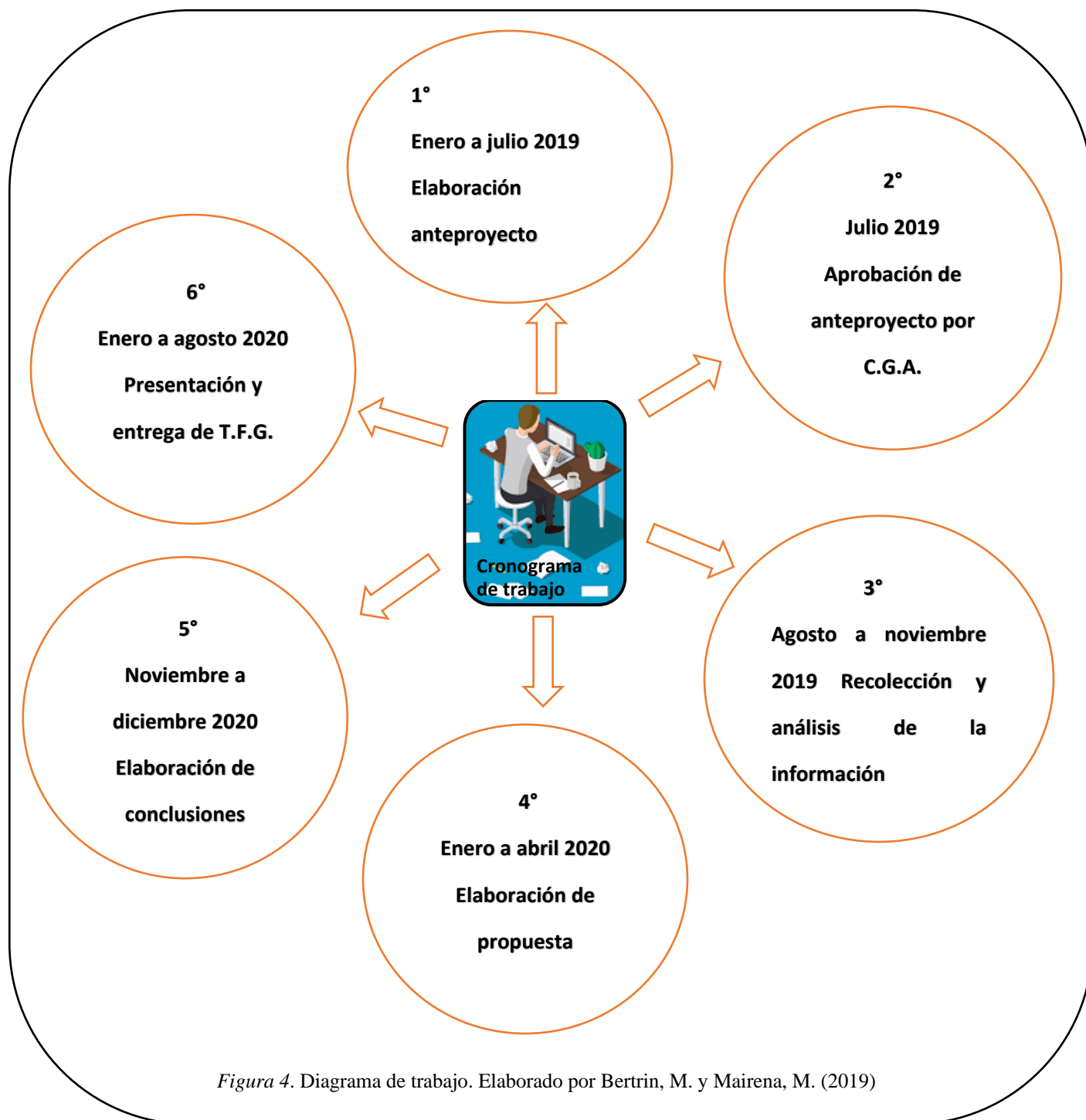
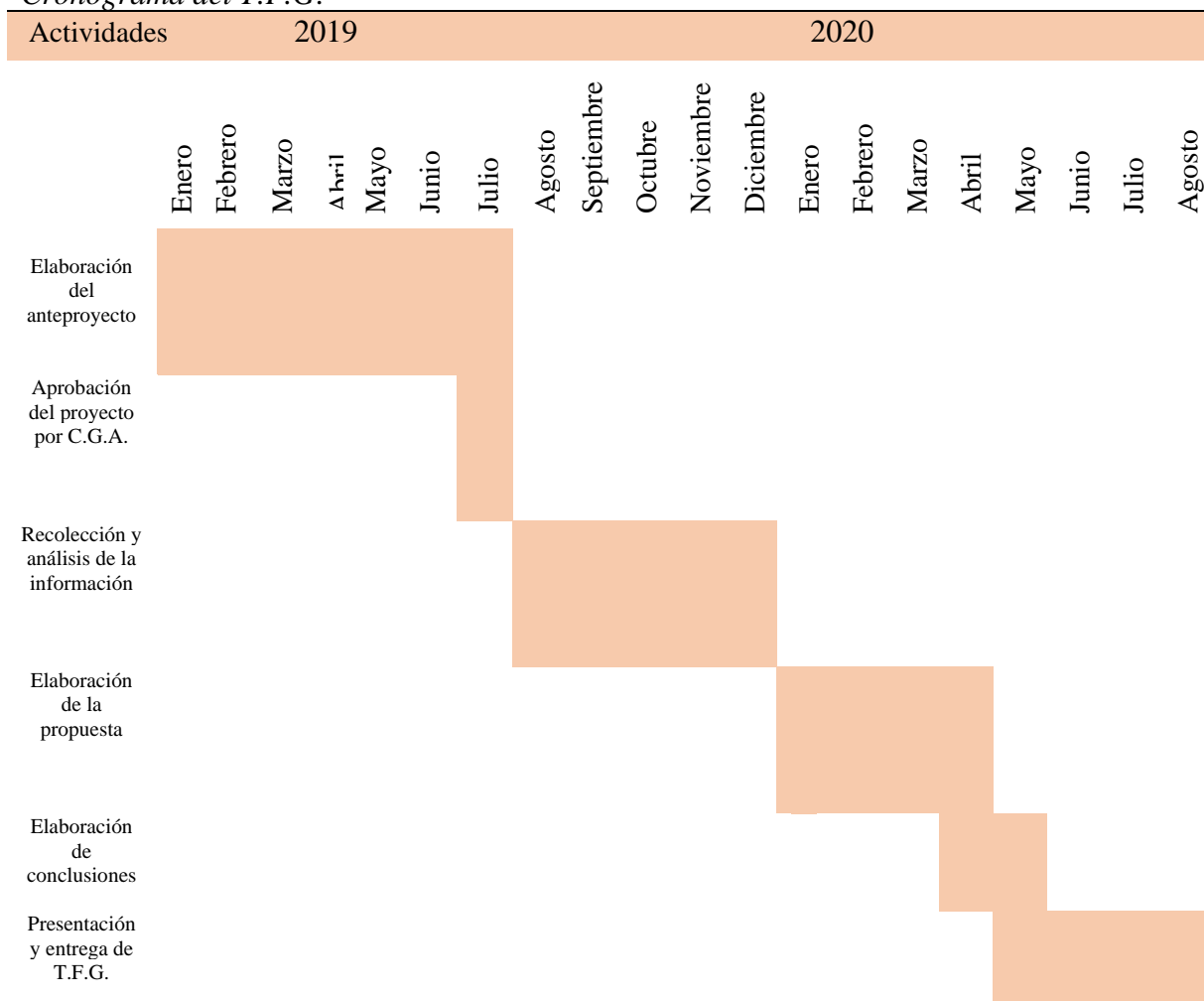


Figura 4. Diagrama de trabajo. Elaborado por Bertrin, M. y Mairena, M. (2019)

Tabla 16.

Cronograma del T.F.G.

Nota: Elaboración propia

Capítulo IV

Análisis de la información

Para el análisis de los datos recolectados, se decidió hacer una triangulación utilizando autores que respalden y brinden bases bibliográficas a los fenómenos encontrados dentro del campo abarcado por esta investigación. Es así como Arias (1999) indica que “es conveniente concebir la triangulación envolviendo variedad de datos, investigadores y teorías, así como metodologías”, por lo tanto, las piezas de información adquiridas van a ser comparadas con diversos autores que darán un punto de vista más amplio a los fenómenos expuestos a continuación.

Tabla 17.

Triangulación múltiple de la categoría número 1: habilidades de liderazgo.

Categoría	Teoría	Fuente de información	Instrumento No. 1	Instrumento No. 2
	Definición y/o postulado teórico de la categoría	Fuentes primarias	Guía de entrevista semiestructurada	Grupo focal
Habilidades de liderazgo	Prestar atención (escucha activa). Personalizar (humanización). Imaginación (creatividad). Jugar seriamente (jefatura). Construcción colaborativa (trabajo en equipo). Elaboración (visión) (Horth, y Buchner, 2014).	Colaboradores del CCCN, sede Heredia, 2019	Se menciona la presencia de trabajo efectivo y eficaz por medio del desarrollo de una cultura de puertas abiertas y comunicación fluida.	Se presenta en la mayoría de las veces; sin embargo, se podrían mejorar algunos aspectos en términos de direccionalidad.

Nota: Elaboración propia con base en la información recopilada en el TFG, 2020.

Dentro de lo postulado por Horth y Buchner (2014), se denotan ciertas habilidades necesarias para un liderazgo innovador y eficaz. En contraste con lo mencionado por las fuentes primarias, se pueden ver ciertas similitudes, aunque también se considera una mejora de la

comunicación como áreas de mejora dentro y simultáneo de los departamentos académicos y administrativos.

El liderazgo tiene una serie de habilidades planteadas por diversos autores, las cuales abarcan un esquema que enmarca las necesidades de cada organización o labor ejecutada. Es por ello que, para esta investigación, se decidió enfatizar en seis habilidades que se consideraron fundamentales para un proceso de gestión educativa basado en el liderazgo. Dentro de estas habilidades, se consideraron: la resolución de conflictos, comunicación, inteligencia emocional, crecimiento continuo, toma de decisiones, y planeamiento institucional.

Resolución de conflictos

Dentro de la información recopilada, los sujetos de la investigación consideran que la resolución de conflictos es una habilidad de suma importancia en el desarrollo de una institución educativa como lo es el CCCN, sede Heredia. Uno de los participantes menciona: “Los problemas son algo normal y cotidiano, pero a veces lo dejamos pasar porque no es importante”. Por otro lado, una de las cabezas del área confirma lo dicho por el participante, pues dice que los conflictos muy pocas veces se llevan a sus oídos para poder resolverse, pero que esto mismo deja asperezas entre los colaboradores.

Tomas (2014) indica que “una vez que dos personas son capaces de entenderse y escucharse, es cuando pueden empezar a buscar la solución a los problemas o conflictos”. De esta manera, la presencia de una escucha activa dentro de la resolución de conflictos no prevendría completamente la presencia de estos, pero sí permitiría a los participantes naturalizar su existencia y buscar maneras de poder comprenderse el uno al otro, por medio de una comunicación asertiva.

Comunicación

Esta habilidad relacionada con el liderazgo es vista como un paso relevante ante la interacción entre dos entes partícipes de una organización. En el CCCN, sede Heredia, la comunicación es vista como una habilidad emergente dentro de los procesos, pues no hay unanimidad en la perspectiva de los colaboradores. Algunos participantes mencionan que la

comunicación es buena, porque “todo queda en registro en los correos electrónicos”; por otra parte, algunos expresan que les gustaría tener una comunicación real entre los líderes y su persona, pero que la naturaleza del trabajo lo impide.

En cuanto a la comunicación que se da, en la mayoría de los casos reportados por los colaboradores, se puede hacer referencia a Garay (2010), quien manifiesta la dualidad de precisión de la comunicación por estos medios. “Uno de los primeros aprendizajes sobre el proceso de comunicación es que, a mayor complejidad y abstracción del mensaje, mayor será la posibilidad de una comunicación ineficaz debido a la actuación de los modelos mentales” (p. 63). Estos espacios “vacíos” en la comunicación entre jefe-jefe, jefe-subalterno, subalterno-subalterno se pueden dar por diversos motivos, pero no de los mencionados es a la falta de inteligencia emocional al poder transmitir el mensaje.

Inteligencia emocional

El área de la inteligencia emocional es una de las dos que generaron más reacciones, pues, según uno de los participantes, “a veces se les olvida que uno es una persona con una vida fuera, y no solo un empleado que viene a hacer plata para ellos”. Este comentario no queda muy lejos de lo manifestado por una de las cabezas de área, pues expresa que “la inteligencia emocional está bien porque siempre se intenta saber qué es lo que les pasa y buscar una solución”. Sin embargo, al cuestionarse sobre tal afirmación y cómo se ejecuta, enuncia que “se busca un espacio libre para hablar”.

En lo expresado por los sujetos de esta investigación, existe una pequeña distorsión entre inteligencia emocional y control de emociones. Uno de los líderes indica que las emociones se ven como algo secundario y no se le da la atención que merece, tampoco a la forma en cómo dirigirse ante tales circunstancias igualmente proyectadas dentro de la comunicación. El desempeño laboral se puede ver conectado a las emociones de los colaboradores, pues, como es expresado por Cooper y Sawaf (1998), “La inteligencia emocional es una fuente primaria del impulso que nos despierta y nos inspira para avanzar hacia lo desconocido (p. 49)”. Estos retos y nuevas áreas por las cuales el desarrollo de los colaboradores va a concretar la solidez de la organización van a ser concretados junto al crecimiento continuo de los mismos en diversos campos del saber humano.

Crecimiento continuo

Al igual que lo sucedido en el área de la inteligencia emocional, el crecimiento continuo no se ve muy reflejado dentro de la organización, como fue expresado por los colaboradores. Dentro de los comentarios realizados, se puede destacar uno que dice: “Estamos aquí con una paga muy baja por ser trabajadores por horas. Nuestro salario depende de que tanto me mate trabajando”. Esta afirmación se puede unir al comentario en el que expresó: “Quienes crecen aquí es por algo que todos saben, pero nadie lo dice. Las argollas o porque no saben dónde se están metiendo”. Este malestar de crecer para poder brindar un aporte a la organización se puede dar a la falta de sentido de pertenencia, pues otro participante agregó: “Yo sigo estudiando y trabajando aquí. Pero apenas me gradúe de la U (universidad) o me llame el MEP (Ministerio de Educación Pública de Costa Rica) me largo”.

Pasmore (2009) indica que hay una serie de pasos basados en la sostenibilidad del talento en una organización, la cual no se puede desligar del contexto en el que se desenvuelve el colaborador mismo. Estos pasos son:

- A. Participación y compromiso de los directivos
- B. Aprendizaje y desarrollo
- C. Planificación de la carrera profesional
- D. Recompensa y reconocimiento
- E. Gestión del conocimiento
- F. Gestión del rendimiento
- G. Desarrollo y aplicación de competencias
- H. Captación y contratación
- I. Prácticas de liderazgo

Los pasos mencionados por Pasmore (2009) reflejan la complementariedad de un proceso de crecimiento continuo, donde el colaborador emprende la formación de su carrera profesional y personal, pero esta adquisición de habilidades va directamente ligada con la

organización en la que se desempeña. Sin embargo, estos pasos son moldeados y ejemplificados por las cabezas del departamento, su actitud hacia este crecimiento y la proyección a sus equipos de trabajo, mientras se fomenta el desarrollo propio junto a la toma de decisiones en el trabajo y en sus propias vidas.

Toma de decisiones

En el ámbito de toma de decisiones, los colaboradores se tornan más congruentes en que la organización tiene cierta cultura organizacional que le permite formarse como “un individuo” entre las demás sedes. Uno de los participantes menciona: “La sede siempre se ha visto como única y diferente entre las demás (yo) he trabajado en varias sedes, pero no cambio a Heredia por ninguna”. Ante tal afirmación, varios de los presentes se sienten identificados. A pesar de esto, también se nota cierto descontento ante las imposiciones hechas por la sede central del CCCN. Por ello, uno de los sujetos expresó: “En la sede (Heredia) todo va bien, hasta que llegan nuevas normas desde San Pedro y todo se arruina. No me quejo de mis jefes, pero no nos toman en cuenta”. Ante tal comentario, una de las cabezas de área menciona que “No siempre se les puede tomar en cuenta. A veces las cosas son así porque vienen desde arriba. No hay mucho que uno pueda hacer”.

La información obtenida se puede asociar con lo expuesto por Molina-Ávila (2018), quien expresa que “La aceptación de las decisiones por parte de los miembros del equipo puede ponerse en riesgo, si ellos se sienten presionados y son incapaces de influir en las decisiones de forma significativa” (p. 19). Es así como los colaboradores y las cabezas de área se ven muchas veces maniatados por ser una sede, la cual debe cumplir sus funciones bajo los dictámenes de directivos descontextualizados, quienes pueden tomar dichas decisiones basados en la sede central, pero dejan de lado la realidad de los demás centros. Por lo tanto, se ven ciertas áreas de mejora dentro del planeamiento institucional y como se gestionan los cambios realizados.

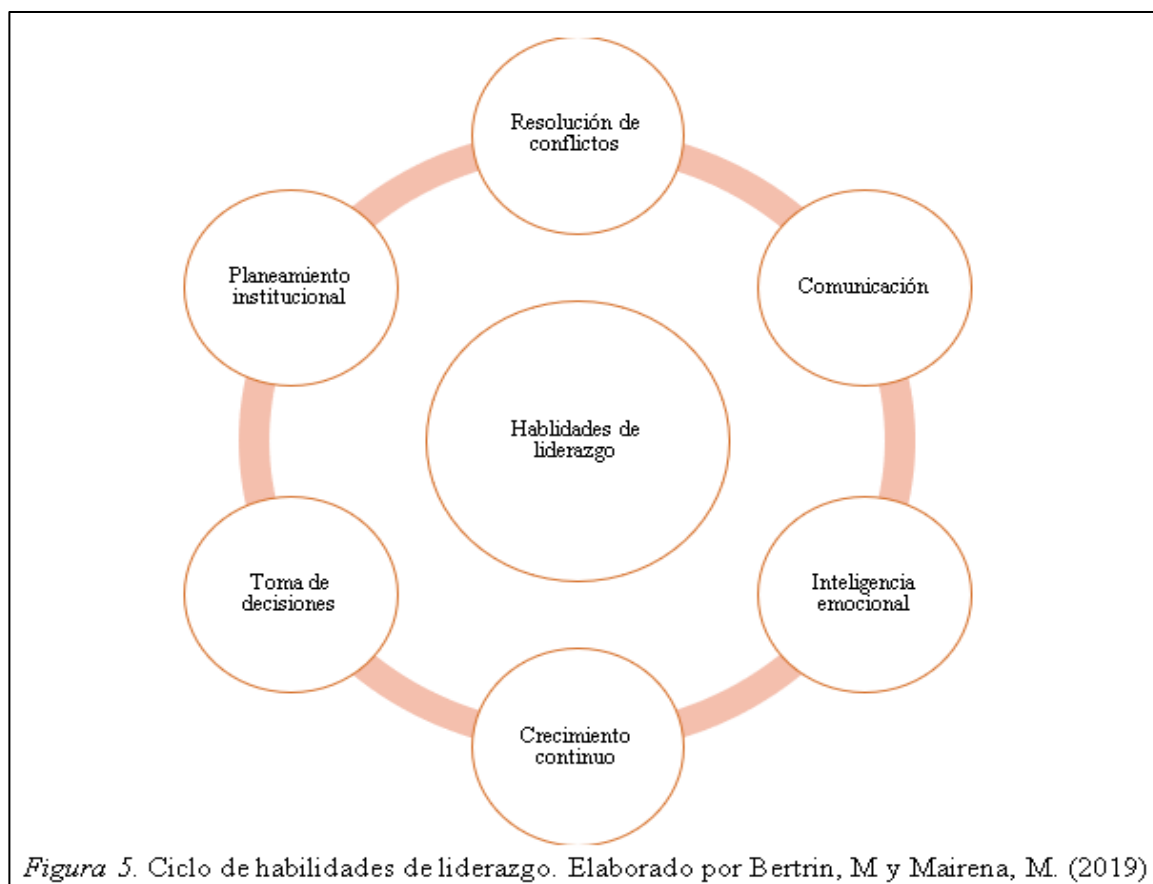
Planeamiento institucional

La planificación organizacional del CCCN, sede Heredia, es visto como uno de los puntos en donde se debe trabajar para los colaboradores, ya que estos expresan que debe haber una organización en lo que hay y lo que se quiere. Uno de los participantes expresa que:

“Deberían saber que quieren. Es muy difícil poder trabajar cuando las instrucciones están a medias o no todos sabemos para donde vamos.” En contraste a esta afirmación, las cabezas de área de la sede expresan que sí existe una planificación institucional, pero que se da por etapas dándose a conocer paulatinamente.

En el marco de planificación institucional, se debe considerar el impacto que cada cambio o ejecución ha de tener en la población colaboradora, pues son estos quienes llevarán a cabo las acciones mencionadas. Tal y como lo indican Arzube y Bustos (2017, párr. 6). “el planear forma parte importante para todas las áreas o niveles de una organización para cada uno hay responsabilidades y compromisos”. Desde la cúpula de los directivos en la sede central, como los colaboradores por horas, debe existir una participación activa, dinámica e innovadora en la planificación institucional, en donde cada elemento aporte su contexto y este sea tomado en cuenta para la aplicación de normativas. Esta inclusión de los roles que abarcan una organización, como lo es el CCCN, debe ayudar no solo a menguar, sino también a prevenir situaciones mayores, en las que se deba aplicar la resolución de conflictos entre diversas esferas organizacionales.

Los elementos descritos como habilidades de liderazgo pueden ser vistos como un ciclo de desarrollo dentro del cual cada uno ayuda a los demás en su mejora o construcción simultánea, pues cada elemento contiene una pieza asociada con las demás. Esto ayuda a comprender el liderazgo como un fenómeno en el cual las habilidades se complementan del mismo modo en que se da un continuo de desarrollo dentro del personal (ver figura 5), dando una concepción de complementariedad dentro de un espectro mayor de habilidades, las cuales no son consideradas en este proceso.



Debido a la integración que se da entre estas habilidades, el desarrollo de una no puede ir desligada de la otra, pues esto podría generar una percepción de divisibilidad en el liderazgo como una herramienta desde la cual se construye un clima organizacional autosuficiente con capacidad de solucionar conflictos con una sólida base en la comunicación por medio del conocimiento y manejo de la inteligencia emocional que permita al personal mantener un crecimiento continuo de sus habilidades, por medio de la óptima toma de decisiones que se brinden en toda la organización basadas en el buen planeamiento institucional.

Tabla 18.

Triangulación múltiple de la categoría número 2: Gestión educativa.

Categoría	Teoría	Fuente de información	Instrumento No. 1	Instrumento No. 2
	Definición y/o postulado teórico de la categoría	Fuentes primarias	Guía de entrevista semiestructurada	Grupo focal
Gestión educativa	“la gestión consiste en la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones” (Chacón, 2014)	Colaboradores del CCCN, sede Heredia, 2019	La gestión se brinda desde una perspectiva institucional, siguiendo los lineamientos estipulados sin olvidar la individualidad.	La gestión se da desde la parte administrativa, y esta se separa de lo académico debido a los roles establecidos para cada funcionario.

Nota: Elaboración propia con base en la información recopilada en el TFG, 2020.

El concepto de gestión educativa, aunque no es lo mismo que administración, como lo describe Chacón (2014), parece ser vista como sinónimo dentro del campo estudiado. Por lo tanto, la conceptualización de ser administrador y gestor se ven difuminadas una de la otra, creando una barrera de comprensión en su profundidad.

En el marco de la gestión educativa, los investigadores utilizaron una serie de instrumentos cualitativos, los cuales permitieron adquirir los puntos de vista en cuanto a la gestión dentro de la organización y cómo es percibida por cada integrante que fue parte de este proceso. No está de más remarcar que muchas de las muestras etnográficas obtenidas van de la mano a instrumentos de observación utilizados para poder concretar por parte de los investigadores la sincronía entre lo observado y lo dicho.

Al entrevistar a las cabezas de área, tanto académica como administrativa, se obtienen perspectivas muy concretas de lo que define a la gestión educativa, ya que, al ser entrevistados estos componentes, dicen que la gestión educativa es importante, ya que esta “promueve la

integración de los distintos elementos que componen el acto educativo como los alumnos, profesores y comunidad”. Además, agregaron, después de pensar por un momento, que es “el método que construye una comunidad integral de aprendizaje”.

Por parte de los colaboradores, se denota cierta constancia en la identificación de lo que gestión educativa abarca, ya que muchos de los participantes hacen referencia a una de las características más interesantes mencionadas, pues uno de los participantes menciona que es “una institución que aprende por medio de los procesos que en ella se llevan”, muchos de los colaboradores hicieron referencia a este comentario o asintieron al ser mencionado. A la vez, otro de los sujetos de la investigación mencionó: “Es un proceso enfocado en el fortalecimiento de los diferentes proyectos de la institución con el fin de responder a las necesidades educativas de la institución.”

Al indagar sobre quién hace la gestión educativa, se puede ver la discrepancia entre las cabezas de área y los colaboradores. Las cabezas de área dicen que la gestión educativa viene de parte de “la dirección académica”, pero la otra parte expresa que la gestión viene de “la dirección ejecutiva, dirección académica, y la jefatura de operaciones con el apoyo de la coordinación educativa de cada sede.” Esto hace hincapié a la nebulosa que existe dentro de dos departamentos que debiesen trabajar bajo una misma sincronía, pero perciben la gestión educativa de diferentes perspectivas como cabezas de área.

Este fenómeno no se aleja mucho de lo sucedido, a la hora de hacer la misma pregunta a los colaboradores. La diferencia de opiniones fue tan diversa como los participantes mismos. Dentro de esos, a pesar de poder asentir, como lo sucedido en la definición de gestión educativa, se puede remarcar que se divide el grupo en diversas ramas. La discrepancia de opiniones dividió al grupo en ese momento, ya que la gestión se ve desligada por la gran mayoría de los participantes, pues solo una persona hizo referencia a los colaboradores como partícipes de la gestión educativa dentro de la sede.

Participante 1: “No sé”.

Participante 2: “El Administrador de la sede y el Coordinador Académico”.

Participante 3: “Los administradores principales o que tienen más responsabilidades en el área”.

Participante 4: “La sede de San Pedro”.

Participante 5: “Recursos Humanos”.

Participante 6: “Cada miembro del equipo al cual pertenecemos”.

Para poder conjeturar lo que es gestión educativa, se les cuestionó sobre el porqué era necesario tener una gestión de calidad dentro de la sede. Las cabezas de área hicieron notar comentarios más paralelos, pues mencionan la necesidad de esta, para poder alcanzar metas, logros y la proyección junto a los beneficios que esto puede conllevar. Uno de los encargados dijo que:” Para que está tenga más proyección a nivel nacional y, porque no, internacional, y se convierta en el mejor lugar donde las personas sueñen con estudiar en ese lugar”.

Los docentes, personal administrativo y de bibliotecología tienen una percepción de la utilidad de la gestión educativa muy congruente con la de los coordinadores de departamento. El personal siente que la gestión es necesaria para el funcionamiento adecuado de la organización y esto conlleva el mejoramiento continuo de los procesos que se desarrollan en esta, como lo son la enseñanza del inglés, los servicios de biblioteca, guía para personas que deseen estudiar en el extranjero, entre otros. Uno de los participantes expresó sobre la calidad de la gestión y su uso: “una gestión sin calidad puede generar caos y confusión”.

Conclusión

- A. Dentro de la organización, se nota un cierto desnivel en la percepción de cómo se observa el rol de cada uno en la toma de decisiones. Esto produce una nebulosa de conceptualización de quién es el jefe y quién es el líder. Los comentarios realizados por el personal no demuestran una concordancia con lo expresado por las cabezas de áreas, lo que se puede visualizar como una distribución del conocimiento disperejo e inequitativo por medio de los departamentos que componen al CCCN, sede Heredia.

- B. Al ser las áreas de inteligencia emocional y crecimiento continuo las que generan mayor malestar en la población y con comentarios más opuestos, se podría decir que estas dos áreas son las que menos entrenamiento reciben o no reciben ninguna del todo. Al invisibilizar la inteligencia emocional, se puede tornar un ambiente de transaccionalidad en los procesos colaborador-educando, colaborador-colaborador, colaborador-

organización, ya que no existe un reconocimiento de estas como elementos institucionales. Del mismo modo, al no sentirse un ambiente de crecimiento continuo, la percepción de vitalidad del recurso humano dentro de la institución, se puede distorsionar la necesidad de su permanencia y provocar la rotación del personal.

- C. En conjunto con la información recolectada, se puede notar una participación del personal de forma activa en términos de decisiones propias como el uso de materiales, la distribución de este, el uso del espacio y tiempo como en la biblioteca o en los pasillos. Sin embargo, se ve una pérdida de empoderamiento por el acatamiento de órdenes de orden mayor, en este caso, la sede central en San Pedro. Esto se puede denotar, en mayor medida, al analizar los documentos enviados por correo electrónico en términos de cambio de políticas, lineamientos y reglamentos, código de vestimenta, aplicación de pruebas, uso de la plataforma virtual, contrataciones y reuniones.
- D. *Grosso modo*, el concepto de gestión educativa se ve distorsionada entre los integrantes del equipo del CCCN, sede de Heredia, pues algunos elementos tienen claro cómo se hace la gestión educativa, pero quién la hace es el punto de discrepancia. Dentro de los mismos coordinadores hay diferencias de denotación, pero son aún mayores en los colaboradores de rango menor, pues entre los mismos no sienten que se aplique una gestión por parte de ellos, lo que genera una sensación de subordinación, al ser solo aplicadores de gestión y no creadores de esta.

Recomendación

1. Es por esto por lo que es altamente recomendable generar un sentido de pertenencia en términos de gestores de la organización para la cual se colabora. Si se da este fenómeno, es como se permite crear una conciencia de los procesos muchas veces no visibles donde se podrá tener un impacto mayor de lo que se espera.
2. Las habilidades de liderazgo son un tema del cual ninguna organización se debe desligar. Estas habilidades deben ser desarrolladas en las jefaturas que la compongan y en todos sus colaboradores, pues este recurso humano es el que va a aplicar una construcción de

la organización desde sus bases y la proyección hacia la comunidad herediana por medio de la autogestión dentro del salón de clases, el trato hacia los estudiantes y la visión que se tenga de la organización por su población actual y meta.

3. El empoderamiento de la parte académica y administrativa es de suma relevancia en este proceso, mientras se brindan herramientas con las que se puede autogestionar la naturaleza de la sede misma, junto al desarrollo de las habilidades de liderazgo pertinentes. Barquero y Montero (2013) dicen que: “un gestor o gestora no debe fungir como un ente pasivo, sino más bien uno dinámico que genere cambio, transformaciones e innovaciones que propicien un aprendizaje significativo y por ende, una mayor calidad educativa”.
4. Del mismo modo, es vital crear un cambio en el paradigma institucional sobre “quién lidera/gestiona”, pues esta diferencia apreciable en los funcionarios puede generar situaciones de asincronía en la toma de decisiones, pasividad ante el conflicto o desligamiento del colaborador con la organización misma.
5. Generar un equipo altamente efectivo y eficaz, con la capacidad de autogestionarse sin la necesidad de tener un coordinador presente, va a abarcar más que solo al personal académico de una organización. Como lo menciona Portugal (2013): “Por lo tanto hablar del concepto de gestión relacionado a la educación, es transitar desde la administración, para luego introducirse y relacionarse directamente con la cultura que rodea a cada país, a cada pueblo, a cada institución [...]”. Así, la construcción del gestor de la educación se extiende a aspectos más influyentes que el salón de clases, o la organización misma, sino que su relevancia va a afectar de manera positiva o negativa a la sociedad donde esta se desenvuelve.

Ética de los investigadores

Para el buen desarrollo de la investigación, el compromiso ético que de los investigadores, se explicó a la personas participantes antes de realizar el trabajo de campo en el CCCN. Apartir de ello se dejó en claro que se respetará su total integridad física, moral e intelectual en el momento de la aplicación de instrumentos y que de igual manera sus respuestas no implicarían ni complicarían su intimidad, su identidad, ni su tendencia política, cultural o religiosa, ya que serían absolutamente anónimas y solo se utilizarían para los fines académicos

que presenta esta investigación, tal y como lo solicita el Reglamento Ético Científico de la Universidad de Costa Rica para las investigaciones en las que participan seres humanos.

La ética para los investigadores es de mucha importancia, ya que guía y norma la actitud que ellos deben manejar durante todo el proceso de investigación. Para los investigadores y por entendido, para efectos de esta investigación la ética es según Rojas, C. (2011) “aquella que se refiere a los principios universales del actuar humano (valores, diferencia entre bien y mal, libertad, responsabilidad, acto humano)” (p. 5), lo cual ha guiado todos los procesos de este trabajo.

Lo anterior es de suma importancia en el desarrollo de esta investigación, ya que se debe tener claro que las opiniones de cada una de las personas colaboradoras del CCCN, solo serán utilizados con el fin de analizar la situación actual de la institución, con la intención de implementar un proyecto enfocado en potenciar las debilidades ahí encontradas, pero jamás con el propósito de violar la privacidad y anonimato de sus observaciones.

Dicho lo anterior es relevante indicar que para esta investigación no fue necesario solicitar un consentimiento informado por parte de las personas participantes como lo indica la Universidad de Costa Rica (2000) en su Reglamento Ético Científico, ya que la investigación no pretendió la obtención de información personal sobre la identidad de los colaboradores, ni implicó “la utilización de órganos, tejidos, líquidos corporales y/o cualquier material genético pertenecientes” (p.1) a estas personas, por lo cual, no se afectó la calidad de vida, la seguridad ni la integridad de las personas entrevistadas.

Referencias

- Abarca, M., Marzo, L. y Sala, J. (2002). La educación emocional y la interacción profesor/a-alumno/a. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*. 5 (3). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1034495.pdf>
- Acomi, N. (2018). Developing a System for Recognition of Work-Related Skills and Learning Outcomes. *Romanian Journal for Multidimensional Education / Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala*, 10(2), 102–111. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=676761>
- Ahumada, L., Maureira, O. y Castro, S. (2019). Fortalecer el liderazgo distribuido en escuelas y liceos mediante indagación colaborativa. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado*. https://www.researchgate.net/publication/334246563_Fortalecer_el_liderazgo_distribuido_en_escuelas_y_liceos_mediante_indagacion_colaborativa/citation/download
- Álvarez, A., Correa, S. y Correa-de-Urrea, A. (2010). La gestión Educativa un nuevo paradigma. Medellín: Colombia; Fundación Universitaria Luis Amigó. <https://www.guao.org/sites/default/files/portafolio%20docente/La%20gesti%C3%B3n%20educativa%20un%20nuevo%20paradigma.pdf>
- Anderson, A., Leithwood, K., Seashore-Louis, K. y Wahlstrom, K. (2004). Review of research: How leadership influences student learning. Learning from Leadership Project. <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/How-Leadership-Influences-Student-Learning.pdf>
- Arava, J. (1998). Los principios generales de la gestión educativa. Bogotá: Me Graw Hill.
- Arias-Valencia, M. (1999). Triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones. <https://www.redalyc.org/pdf/1052/105218294001.pdf>
- Arzube-Mendoza, E. y Bustos-Goya, Z. (2017): “Planeación estratégica y la vinculación con el liderazgo”, *Revista Contribuciones a la Economía* (julio-septiembre 2017). <http://eumed.net/ce/2017/3/planificacion-liderazgo.html>
- Ausubel, D. (1963) Significado y aprendizaje significativo. Por D. Ausubel. https://www.arnaldomartinez.net/docencia_universitaria/ausubel02.pdf

- Azanza, G., Moriano, J. A. y Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 29(2), 45–50. <https://doi.org/10.5093/tr2013a7>
- Barquero, M. A. y Montero, M. (2013). Análisis comparativo de la gestión educativa como agente de cambio e innovación ante los complejos ambientes educativos, caso de las organizaciones: Colegio Nuevo Mundo y Colegio Técnico Profesional Piedades Sur, San Ramón. *Revista Gestión de la Educación*, 3 (2), 43-67. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu/article/view/10648>
- Basic leadership skills: From basic communication to advanced simulations. Erasmus+ YOUNG EUROPEAN LEADERS (s.f.). <http://www.europrojectnet.eu/2017docs/YELSKILLSFINAL.pdf>
- Batista, T. (2007). La gestión pedagógica en el año académico desde un modelo integrador de currículo y la labor educativa. *Revista Institucional Universidad Tecnológica del Chocó D.L.C.* 96, 99 – 104. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2544446.pdf>
- Bautista, N. (2011). Proceso de la investigación cualitativa Epistemología, metodología y aplicaciones. Colombia: Editorial El Manual Moderno. <https://marcoquiroz.files.wordpress.com/2018/08/procesodelainvestigacioncualitativa-150503225900-conversion-gate02.pdf>
- Beeler, Ch. (2010). Leader traits, skills and behaviors. En M. Mumford. (Ed.), *Leadership one oh one* (pp. 186-241). New York, USA: Springer Publishing Company, LLC. <https://books.google.co.cr/books?hl=es&lr=&id=gKykNp4uugUC&oi=fnd&pg=PA87&dq=%22Beeler,%22++Leader+traits,+skills+and+behaviors.+En+M.+Mumford.&ots=SyiaH8e4uE&sig=a0uIPkBLLeQNNh7NU4poqqXGMnOQ#v=onepage&q&f=false>
- Beresaluce, R., Peiró, S y Ramos, C. (2014). El profesor como guía-orientador. Un modelo docente. XII Jornadas de Redes de Investigación en Docencia Universitaria. El reconocimiento docente: innovar e investigar con criterios de calidad. 857 – 870. https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/41885/1/2014_XII_Jornadas_Redes_66.pdf

- Botero-Chicaz, C. A. (2009). Cinco tendencias de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, ISSN 1681-5653, Vol. 49, N°. 2, 2009. 49. https://www.researchgate.net/publication/28291736_Cinco_tendencias_de_la_gestion_educativa
- C.R. Asamblea Legislativa. (1957). Ley Fundamental de Educación, N° 2160. http://www.oei.es/quipu/costarica/Ley_2160.pdf
- Cabero Almenara, J. y Llorente Cejudo, M. C. (2013), La aplicación del juicio de experto como técnica de evaluación de las tecnologías de la información (TIC). En *Eduweb. Revista de Tecnología de Información y Comunicación en Educación*, 7 (2) pp.11-22. Recuperado de <http://tecnologiaedu.us.es/tecnoedu/images/stories/jca107.pdf>
- Campos, J. y Madriz, L. (2014). Investigación-acción en contextos educativos. Código 2078 Versión preliminar. UNED.
- Calduch, R. (1998) *Métodos y técnicas de investigación internacional*. Madrid (Versión revisada y actualizada. Madrid, 2014). <https://www.ucm.es/data/cont/docs/835-2018-03-01-Metodos%20y%20Tecnicas%20de%20Investigacion%20Internacional%20v2.pdf>
- Carr, L-T. (1994). The strenghts and weaknesses of quantitative and qualitative research: what method for nursing? *Journal of Advanced Nursing*. 20, 716- 721.
- Casassus, J. (1999). Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos. <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001176/117612so.pdf>
- Casassus, J. (2002). Problemas de la gestión educativa en América latina (La tensión entre los paradigmas del tipo A y del tipo B) UNESCO. 19, 75, 49-69. https://pdfs.semanticscholar.org/d011/4dd2e0ace2e58daba4b0ad727314e10037db.pdf?_ga=2.26547773.1690429888.1589775447-893635806.1589775447
- Cejas, A. (2009). Gestión educativa. *Revista Integra Educativa*, 2(3), 215–231. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1997-40432009000300010

- Chacón, L. (2014). Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad. *Omnia*, 20(2). ISSN: 1315-8856. https://www.researchgate.net/publication/328626073_GESTION_EDUCATIVA_DEL_SIGLO_XXI_BAJO_EL_PARADIGMA_EMERGENTE_DE_LA_COMPLEJIDAD
- Chávez-Quiros, M. (4 Mayo, 2018). Excesiva burocracia en el sistema educativo. *La Nación*. <https://www.nacion.com/opinion/foros/excesiva-burocracia-en-el-sistema-educativo/DN4OUXTR7BGYLAZRUBVQ5REFAM/story/>
- Clavijo, D. (2016). La Cultura Define Al Líder. *Latin Trade (Spanish)*, 24(2), 54–58. <https://una.idm.oclc.org/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=127324789&lang=es&site=ehost-live>
- Colburn, M. (2018). An Alternative to Categorizing Skills as Soft or Hard. *OD Practitioner*, 50(4), 65–66. <https://una.idm.oclc.org/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=132099712&lang=es&site=ehost-live>
- Colmenares, A. M., y Piñero, M. L. (2008). LA INVESTIGACIÓN ACCIÓN. Una herramienta metodológica heurística para la comprensión y transformación de realidades y prácticas socio-educativas. *Laurus*, 14(27), ISSN: 1315-883X. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76111892006>
- Cooper, R., Sawaf, A. (1998). LA INTELIGENCIA EMOCIONAL APLICADA AL LIDERAZGO Y A LAS ORGANIZACIONES. Colombia. Grupo Editorial Norma. <http://www.rionegro.gov.ar/download/archivos/00002738.pdf>
- Corral, Y. (2016). Validez y fiabilidad en investigaciones cualitativas. *ARJÉ. Revista de Postgrado FaCE-UC*. 11 (20), 196 – 209. Recuperado de <http://arje.bc.uc.edu.ve/arj20/art19.pdf>
- Corrales, M. (2010). Investigación-acción. Metodologías de Investigación Cualitativa. Portal Investiga.uned.ac.cr. San José, Costa Rica.
- Cuadrado, I., Molero, F. y Navas, M. (junio 2003). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. *Acción Psicológica*, 2 (3), 115 – 129. <http://revistas.uned.es/index.php/accionpsicologica/article/view/525/465>

- Creating Effective Teaching and Learning Environments: First Results from TALIS – ISBN 978-92-64-05605-3 <https://www.oecd.org/berlin/43541674.pdf>
- Day, C. y Sammons, P. (2016). Successful school leadership. Educational Development Trust, University of Nottingham. Oxford University. <https://www.educationdevelopmenttrust.com/EducationDevelopmentTrust/files/a3/a359e571-7033-41c7-8fe7-9ba60730082e.pdf>
- de-Soria, A. B. M. y Ibarrola-García, S. (2016). Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa. Revista Paraguaya de Educación, 1(6), 59–73. <https://una.idm.oclc.org/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=120475411&lang=es&site=ehost-live>
- Decibe, S. B. (1997). La investigación Acción en la Educación. Antecedentes y tendencias actuales. Ministerio de Cultura y Educación de la Nación, Argentina. <http://repositorio.educacion.gov.ar:8080/dspace/bitstream/handle/123456789/92975/EL000829.pdf?sequence=1>
- Delors, J. (1996.). “Los cuatro pilares de la educación” en La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión internacional sobre la educación para el siglo XXI, Madrid, España: Santillana/UNESCO. pp. 91-103. http://uom.uib.cat/digitalAssets/221/221918_9.pdf
- Díaz-de-Pablos, A. (2014). Trabajo fin de grado: La importancia de las emociones en la escuela. Propuesta educativa para 2º de educación primaria. Universidad de Valladolid. España. <http://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/4212/TFG-B.365.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Elliot, J. (1990). La investigación-acción en educación. Madrid: Morata. 4ta edición. <https://www.terras.edu.ar/biblioteca/37/37ELLIOT-Jhon-Cap-1-y-5.pdf>
- Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización. Avances en Medición. 6, 27–36. Recuperado de http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf

- Ferrés, C. (2018). Matching: estilos de liderazgo y cultura organizacional. IEEM Revista de Negocios, (2), 78-79. <http://www.hacerempresa.uy/wp-content/uploads/2018/10/IEEM-abril-RRHH.pdf>
- Garay, M. (2010). Comunicación y liderazgo: sin comunicación no hay líder. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos, ISSN-e 1668-0227, N°. 33, 2010, págs. 61-72. https://comunidadilgo.org/back/lib/file/doc/portaldoc457_3.pdf
- García, F., Juárez, S. y Salgado, L. (mayo - agosto 2018). Gestión escolar y calidad educativa. Revista Cubana de Educación Superior., 37 (2). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142018000200016
- Golafshani, N. (2003). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. The Qualitative Report, 8(4), 597-606.
- González, M. y Maranto, M. (2015). Fuentes de Información. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT13_2.pdf
- Guardián-Fernández, A. (2007). El Paradigma Cualitativo en la Investigación Socio-Educativa. San José, Costa Rica: Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana (CECC). Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI). <http://repositorio.inie.ucr.ac.cr/handle/123456789/393>
- Guzmán, L. (s.f.). Las fuentes secundarias. <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/docente/pd-000169.pdf>
- Haley, D. (Sin fecha). The 7 Crucial Skills of Leadership: How to Master What You Need to Succeed. http://www.academyleadership.com/brochures/AcademyLeadership_7CrucialSkills.pdf
- Hare, J. (2010). La educación holística: una interpretación para los profesores de los programas del IB. <https://docplayer.es/16633598-La-educacion-holistica-una-interpretacion-para-los-profesores-de-los-programas-del-ib.html>

Hernández, L. (2015). Liderazgo organizacional... Rescatarlo para vivirlo. Contenido, (626), 112–113.

<https://una.idm.oclc.org/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=112008203&lang=es&site=ehost-live>

Horth, D. y Buchner, D. (2014). Innovation Leadership: How to use innovation to lead effectively, work collaboratively, and drive results. Center for Creative Leadership.

<https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/InnovationLeadership.pdf>

Kapur, R. (2018). Educational Leadership.

https://www.researchgate.net/publication/323691649_Educational_Leadership/

Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator [Habilidades de un administrador efectivo] Harvard Business Review, 33 (1), 33-42. <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>

Kyllonen, P. C. (2013). Soft Skills for the Workplace. Change, 45(6), 16–23.

<https://doi.org/10.1080/00091383.2013.841516>

LIDERAZGO EFECTIVO EN ORGANIZACIONES SOCIALES. (2001). Programa de capacitación y metodología. División de organizaciones sociales.

<https://www.biblioteca.org.ar/libros/liderazgo.pdf>

Loera, A. (2004). La evaluación cualitativa del Programa Escuelas de Calidad: Algunas lecciones para sus responsables operativos. Documento de trabajo. México: Heurística Educativa.

https://www.researchgate.net/profile/Armando_Loera_Varela/publication/326366442_LA_EVALUACION_CUALITATIVA_DEL_PROGRAMA_ESCUELAS_DE_CALIDAD_UN_ESTUDIO_DE_CASO_DE_GESTION_DEL_CONOCIMIENTO/links/5b4814c145851519b4b47513/LA-EVALUACION-CUALITATIVA-DEL-PROGRAMA-ESCUELAS-DE-CALIDAD-UN-ESTUDIO-DE-CASO-DE-GESTION-DEL-CONOCIMIENTO.pdf

López, P. (2010). Variables asociadas a la gestión escolar como factores de calidad educativa. Estudios Pedagógicos (Valdivia), XXXVI (1), 147 – 158.

https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07052010000100008&script=sci_arttext

- López-Vílchez, J. y Gil-Monte, P. (Junio, 2015). Sobrecarga laboral y de gestión del personal docente en el entorno universitario actual en España. *Arxius de Ciències Socials*. 111-120.
https://www.researchgate.net/publication/287199020_Sobrecarga_laboral_y_de_gestion_del_personal_docente_en_el_entorno_universitario_actual_en_Espana
- Lupano, M. y Castro, A. (2013). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Revista Psicobate; psicología, cultura y sociedad*, (6), 107 – 121. Recuperado de <https://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>
- Maldonado-Campos, P. y Perucca-Escobar, P. (2008). LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN ORGANIZACIONES CON PLANES DE DESARROLLO DE CARRERA. Santiago, Chile.
http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2008/maldonado_p/sources/maldonado_p.pdf
- Marines, M., Heredia, N., Solís, L. y Mena, D. (2014). Taller multidisciplinario para el desarrollo de competencias de comunicación lingüística de la investigación. *Formación Universitaria*, 7 (2).
https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0718-50062014000200006&lng=es&nrm=iso
- Marques-de-Lima Rua, O. M. M. y Costa-Araújo, J. M. (2016). Linking transformational leadership and organizational trust: has organizational commitment a mediating effect on it? *Cuadernos de Gestión*, 16(1), 43–62. <https://doi.org/10.5295/cdg.140484om>
- Marrero, O., Mohamed, R. y Xifra, J. (2018). *Revista Científica ECOCIENCIA; Guayaquil*. Tomo 2018, N.º Especial, (Diciembre 2018).
<https://search.proquest.com/openview/cc46c8eed993768f8dbf384f8a635291/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2043236>
- Martín, D. (Diciembre, 2002). LOS VALORES EN EL CENTRO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. La Habana.
http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/valores_cultura_organizacional.pdf
- Martínez, R. (2013). Gestión del coordinador: impacto en los resultados académicos y el clima organizacional. *Revista Conexión*. 2, 50 – 62.
<http://www.aliatuniversidades.com.mx/conexxion/wp-content/uploads/2016/pdf/esp2.pdf>

- Martínez, Y. (marzo - agosto 2014). El liderazgo transformacional en una institución educativa pública. Educación, XXIII (44), 7 –28. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5056840>
- Maubert-Roura, I. (2017). Soft skills para contratar: Detectar las habilidades más humanas de tus candidatos durante una entrevista de trabajo te permitirá anticipar su desarrollo, rendimiento y comportamiento futuro. Entrepreneur Mexico, 25(10), 22. <https://una.idm.oclc.org/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=127711677&lang=es&site=ehost-live>
- Maya, E. (1998). Métodos y técnicas de investigación Una propuesta ágil para la presentación de trabajos científicos en las áreas de arquitectura, urbanismo y disciplinas afines. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Arquitectura. México. Impresión digital 2014. https://arquitectura.unam.mx/uploads/8/1/1/0/8110907/metodos_y_tecnicas.pdf
- McMillan, J. y Schumacher, S. (2012). Fundamentos y Metodología de la Investigación en Educación II. México: Pearson Education. <https://desfor.infod.edu.ar/sitio/upload/McMillan J. H. Schumacher S. 2005. Investigacion educativa 5 ed..pdf>
- Merchán, C. (julio – diciembre 2008). La gestión cultural de la educación artística desde las artes escénicas se inicia en el emplazamiento de procesos de formación que devienen de los maestros de las artes escénicas en la escuela básica y media. Folios, 28. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-48702008000200008
- Merlí, G. (1997), La gestión eficaz. Madrid: Ediciones Días de Santos.
- Molina-Ávila, F. (2018). “LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES (Estudio realizado con 3 grupos de coordinadores de Maxi Despensas Quetzaltenango y Totonicapán)” TESIS DE GRADO. Quetzaltenango, Guatemala. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisortiz/2018/05/43/Molina-Fabiola.pdf>
- Monje, C. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica. Universidad Surcolombiana. Neiva. <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>

- Mujica, J. (2015). Habilidades blandas N° 1, ¿Qué son las habilidades blandas y cómo se aprenden? <https://educrea.cl/wp-content/uploads/2016/02/DOC-habilidades-blandas.pdf>
- Mumford, M. D., Marks, M. A., Connelly, M. S., Zaccaro, S. J., y Reiter-Palmon, R. (2000). Development of leadership skills: Experience and timing. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 87–114. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00044-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00044-2)
- Olamendi, G. (Sin Fecha). Liderazgo. <http://www.educa.madrid.org/web/eei.lospuertos.colmenarviejo/2comenius/blog/blognorte/liderazgo.pdf>
- Oliveira-de-Vasconcelos, V. y Waldenez-de-Oliveira, M. (2010). Trayectorias de investigación-acción: concepciones, objetivos y planteamientos. *Revista Iberoamericana de educación*. 53(5). ISSN: 1681-5653. <https://rieoei.org/historico/deloslectores/3390Oliveira.pdf>
- Pascual, J., Larraguibel, D., Zenteno, D. y Guarda, F. (febrero - agosto 2015). Liderazgo escolar en tiempos de crisis. El caso de dos liceos del centro sur de Chile después de 27F. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 14 (2), 7–28. <https://revistas.uam.es/index.php/reice/article/view/2745>
- Pasmore, W. (2009). Diseñar una estrategia de liderazgo Un ingrediente fundamental para el éxito de la organización. Center for creative leadership. <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2017/06/Developing-a-Leadership-Strategy-ES-Oct-2012.pdf>
- Pardo, F. (2013). Los estilos de liderazgo y el papel del director. *Revista Conexión*. 2, 27- 36. <http://www.aliatuniversidades.com.mx/conexxion/wp-content/uploads/2016/pdf/esp2.pdf>
- Pérez-Ruiz, A. (2014). Enfoques de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latinoamericano. *Educ. Educ.* 17 (2), 357- 369. <https://www.redalyc.org/pdf/834/83432362009.pdf>

- Pérez-Ruiz, A. (junio 2013). Gestión y cultura escolar. Referentes analíticos alrededor de la reforma educativa. *Rev. Gestión de la Educación.*, 3 (1), 73- 81.
<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu/article/download/10636/10033/>
- Portugal, J. (2013). La gestión educativa: Una visión hacia la formación docente. *Revista Motricidad y Persona*, 12, 33-40.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4735522>
- Ricci, G. (2006). Ponencia: Humanizar la educación. San Salvador, El Salvador.
<http://www.redicces.org.sv/jspui/bitstream/10972/2027/1/5.%20Humanizar%20la%20educacion.pdf>
- Rico, A.D. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia* 12 (1): 55-70.
<http://www.scielo.org.co/pdf/sph/v12n1/v12n1a04.pdf>
- Robles Garrote, P. y Rojas, M. del. (2015). La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en Lingüística aplicada. *Revista Nebrija De Lingüística Aplicada a La Enseñanza De Lenguas*, 9(18), 124-139. Recuperado de <https://revistas.nebrija.com/revista-linguistica/article/view/259/227>
- Rodríguez, G. (mayo – agosto 2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educ.Educ*,14 (2), 253 – 267.
<http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/1257/2011>
- Rodríguez-Molina, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educación y Educadores*, 14(2),253-267. ISSN: 0123-1294.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=834/83421404003>
- Rojas, C. (2011). Ética profesional docente: Un compromiso pedagógico humanístico. *Revista Humanidades*, vol. 1, pp. 1-22. Universidad de Costa Rica.
- Sammons, P., Hillman, J. y Mortimore, P. (1998). “Características clave de las escuelas efectivas”, en *Características clave de las escuelas efectivas*, México, SEP.
http://formacion.sigeyucatan.gob.mx/formacion/materiales/2/d2/p4/2._sammons_pam_1998escuelas_efectivas.pdf

- Santamaría, L. J. (2016). Theories of educational leadership. Oxford Bibliographies, Oxford University Press, DOI: 10.1093/OBO/9780199756810-0153
https://www.academia.edu/33251175/Theories_of_Educational_Leadership
- Sánchez - Macías, A. (2013). ¿Administración o gestión educativa? Un ejercicio conceptual. Revista Conexión. Edición especial No 2. Aliat Universidades.
<http://www.aliatuniversidades.com.mx/conexxion/wp-content/uploads/2016/pdf/esp2.pdf>.
- Senado, A. (2015). Teatro y educación: aportes de recurso teatral a la formación inicial del profesorado. Revista Internacional de Aprendizaje en la Educación Superior, 2 (1), 1-18. <https://journals.eagora.org/revEDUSUP/article/view/998/562>
- Sethi, R. (2016). Importance of Soft Skills for Professional Students. International Journal of Recent Research Aspects, 113–115.
<https://una.idm.oclc.org/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=>
- Tapia, C. Becerra, S. Mansilla, J. y Saavedra, J. (mayo – agosto 2011). Liderazgo en los directivos docentes en contextos vulnerables. Educ.Educ,14 (2), 389 – 409.
<http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/123456789/1256>
- Tedesco, J. (2003). “Los pilares de la educación del futuro”. Fundación Jaime Bofill y FUOC.
<https://cmappublic2.ihmc.us/rid=1H8BPGXQ2-1XHBFCH-LOG/Pilares%20de%20la%20Educaci%C3%B3n.%20Tedesco.pdf>
- Tito, M. y Serrano, B. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. INNOVA Research Journal. ISSN-e 2477-9024. Vol. 1, N°. 12, 2016. pág. 59-76. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5920579>
- Tomas, F. (2014). "LIDERAZGO RESONANTE DE DIRECTORES Y SU CONTRIBUCIÓN A LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS (Estudio realizado en escuelas oficiales del municipio de San Juan Ostuncalco, del departamento de Quetzaltenango)". Tesis de Grado. Quetzaltenango, Guatemala.
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/09/Tomas-Francisca.pdf>
- Triviño, Z. y Sanhueza, A. (2005). *Paradigmas de Investigación en Enfermería*. Revista de Ciencia y Enfermería XI. Volumen 17, número 24, Departamento de Enfermería,

Facultad de Medicina, Universidad de Concepción. Concepción, Chile.
<http://www.scielo.cl/pdf/cienf/v11n1/art03.pdf>

Universidad de Costa Rica. (2000). Reglamento ético científico de la Universidad de Costa Rica para las investigaciones en las que participan seres humanos. Recuperado de <http://cica.ucr.ac.cr/wp-content/uploads/2014/10/reglamento-etico-cientifico-ucr-inv-con-seres-humanos.pdf>

Uribe, M. (junio, 2007). El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad. Un desafío de orden superior. Revista PREALC, 1(1). UNESCOOREALC.
<http://www.galeon.com/documentosmc/liderazgo.pdf>

Valentín Martínez-Otero Pérez. (2003). Estrés y ansiedad en los docentes. Pulso. 26 9-21.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/499144.pdf>

Vera, F. (2016). Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior: clave para el desarrollo de capital humano avanzado. Revista Akademéia. 7 (1) 53-73.
<http://revistas.ugm.cl/index.php/rakad/article/view/137/129>

Yacuzzi, E. (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación (No. 296). Serie Documentos de Trabajo. Recuperado de <https://ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/296.pdf>

Capítulo V



Real Trees

Tabla de contenidos

Descripción.....	96
Equipo de trabajo.....	102
Fases y ciclo de vida del proyecto	103
Objetivo general del proyecto.....	104
Objetivos específicos del proyecto.....	104
Procesos o fases de la dirección del proyecto	107
Gestión de la integración del proyecto.....	110
Alcance del proyecto	111
Gestión del tiempo del proyecto	112
Plan de gestión de costos	114
Gestión de calidad	116
Gestión de Recursos Humanos.....	124
Gestión de comunicación.....	128
Gestión de los riesgos del proyecto.....	132
Gestión de las adquisiciones	138
Gestión de los interesados.....	145
Definición de fases	147
Referencias	162
Anexo A Estrategia curricular	163
Anexo B Plan de ética en caso de virtualidad	200
Anexo C Estrategia de comunicación	10207



Descripción

Antes de comenzar a construir este apartado, necesitamos hacer una ligera acotación, la cual ayudará a entender un poco más como se va a construir este proyecto el cual llamaremos: **“Real Trees”**. Para explicar más a fondo, el lema del CCCN es Real English, por lo que es importante mencionar este distintivo organizacional. Por otra parte, el árbol (*tree*, en inglés) hace referencia cómo se da el proceso para llegar a ser visto como tal, pues este, en muchos casos, no inicia como una semilla, sino como un brote, el cual ya los participantes del proyecto lo son dentro de la organización, familias y sociedad. En el transcurso del proyecto, estas personas serán nutridas con conocimientos, saberes, habilidades, autoconocimiento, y otras estrategias que permitirán llegar a ser un sólido árbol (**“Real Trees”**). Otra parte importante es que estas personas-árboles van a dar frutos, los cuales van a representarse en la replicación de proyección a sus familias, estudiantes y comunidad.

De igual modo, es importante señalar que es un proyecto, así se deja claro el objetivo de su realización. Un proyecto, según PMBOK (2013), es un esfuerzo temporal del cual se espera que tenga un efecto duradero y un impacto social, económico y/o ambiental dentro de la organización. Este debe ser congruente con la organización en la cual se esté aplicando, ya que toma en cuenta sus objetivos, misión, visión y valores. De la misma forma lo señalan Siles y Mondelo (2018) quienes dicen que un proyecto “es un conjunto de actividades coordinadas y relacionadas entre sí que buscan cumplir un objetivo específico (resultado, producto o servicio) dentro de un tiempo, con un costo y un alcance definidos” (p. 14). A partir de lo anterior, se considera que **“Real Trees”** es un proyecto, ya que impactará principalmente el ámbito social de los colaboradores de la organización. Además, contará con un producto especializado para solventar las necesidades de la institución educativa, buscando reducir defectos que puedan generar consecuencias mayores a corto o largo plazo, también, crea un cambio en el personal tanto académico como administrativo, y se relaciona con los principios y valores de la organización en la cual se aplica el proyecto. Estas cinco características son las que permiten nombrar al siguiente material como proyecto.



“Real Trees” es, además, un proyecto innovador, ya que, a través de este, el personal académico y administrativo del CCCN, logrará potenciar tres áreas fundamentales para su desarrollo como persona y a la vez, como profesional, por lo cual se producirá luego de implementado, una gran mejora en el funcionamiento de la institución. Así lo afirma Schnarch K, A. (2017) cuando indica que “La innovación es cambio, desarrollo, transformación, progreso. Aplicada a la empresa, es la modificación de uno o varios aspectos de esta con el objetivo de crear nuevos valores” (p. 169).

En un mundo competitivo como en el que se desenvuelve el CCCN, es importante que el personal esté constantemente actualizado, identificando cambios tanto en la sociedad como en el quehacer profesional, para siempre liderar en su campo y así impactar favorablemente en su población estudiantil, por lo cual, la innovación que les entregará “Real Trees”, es fundamental para su mejora continua.

En el proyecto “Real Trees”, no podemos considerar que sea un emprendimiento. Esto se identifica por las características de un emprendedor, pues como lo define Schnarch (2014) “... es la persona que sabe descubrir, identificar una oportunidad de negocios en concreto y entonces se dispondrá a organizar o conseguir los recursos necesarios para comenzarla y llevarla a la práctica” (p. 5). El proyecto tiene como finalidad venir a crear nuevas oportunidades de crecimiento como profesional y ser humano, mas no es un producto o servicio que se pueda vender o promocionar.

No obstante, y si se desea ver de esta manera, podríamos considerar un estilo de emprendimiento como lo expone Schnarch (2014) el cual lo define como intrapeneur. Esto se da por la suposición que se da un valor agregado a lo ya hecho en la organización educativa. Por ende, el intrapeneur toma la batuta al innovar dentro de la ya establecido, y viene a exponer nuevas pautas a los procesos ya establecidos en la institución (p. 17). A pesar de lo dicho, los investigadores no consideran el caso de “Real Trees” como un emprendimiento, sino como una mejora en la calidad de los procesos de servicio- enseñanza- aprendizaje dentro del CCCN.

“Real Trees” se origina desde la perspectiva de los investigadores al identificar la necesidad de fortalecer las habilidades de liderazgo en los colaboradores del Centro Cultural Costarricense Norteamericano, sede Heredia. Debido a lo observado a través de la aplicación de una serie de instrumentos, desde ahí nace la necesidad de elaborar este proyecto, en el cual



se pudiese solventar dichas debilidades al brindar soluciones que generen un impacto social en los colaboradores. “**Real Trees**” se sustenta en fundamentos y pilares teóricos tras la recopilación bibliográfica de diversos autores, que nos hablan sobre gestión educativa y liderazgo, información que fue utilizada y adaptada para intervenir con este trabajo en el CCCN.

Las necesidades que se encontraron a partir del análisis de la información adquirida por medio de los instrumentos aplicados a los colaboradores, observaciones, análisis de documentación, y recursos bibliográficos son:

- Como se aplican las habilidades de liderazgo
- Diferencia entre conceptos de jefe y líder
- Poco entrenamiento en el área de inteligencia emocional
- Falta de autonomía en la toma de decisiones
- Dinámica del personal y clima organizacional.
- Percepción de la gestión educativa como herramienta de formación.

Real Trees se fundamenta en cuatro dimensiones, con las cuales se pretende “formar” a los colaboradores del CCCN, sede Heredia. Estas cuatro dimensiones corresponden a características de la filosofía, psicología, antropología y sociología que guían la fundamentación del Proyecto **Real Trees**, cada una de ellas se basa en Molina (2014).

Desde la dimensión psicológica, encontramos aportes que podemos obtener a partir de la psicología es definir cuándo, qué y cómo enseñarlo. Nos permite reconocer al estudiante como ser individual, pero también su comportamiento grupal. Todo esto visto desde cuatro perspectivas “comportamiento, conocimiento, motricidad y emocional”, para así lograr plantearse los objetivos, contenidos y la manera en que se impartirán, siempre dependiendo del individuo y/o grupo, sin olvidar que también nos brinda espacio para la posterior evaluación de todo lo enseñado.

Esto se concreta en nuestra propuesta curricular, primero identificando al grupo de trabajo como individuos, sería importante realizar un diagnóstico para tener una claridad de su comportamiento, a partir de ello buscaremos que cada docente logre adquirir habilidades blandas y las pueda aplicar tanto en la relación con sus colegas como en las clases que imparte, esto a partir de sesiones de trabajo grupal con análisis y reflexión de casos concretos, reales y cotidianos.



La sociología nos ayuda a definir las intenciones y expectativas que tiene la sociedad. En un nivel micro (aula), nos permite entender y comprender al grupo desde un punto de vista cultural y lograr contextualizar lo que ya sabe, para determinar lo que se enseñará tanto a nivel cultural (sociedad) como a nivel cotidiano (individuo).

Esto se concretará entregando desafíos personales y/o grupales a los docentes y administrativos, con el fin de que sea práctica cotidiana la resolución de conflictos a nivel social con el buen uso de las habilidades blandas, ya que esperamos que los involucrados puedan manejarlas tanto a nivel personal (para aplicar en su vida y contextos familiares) como también a nivel grupal (para aplicar en el trabajo y con diversos grupos en que la relación se da por temas profesionales y no de intimidad).

La antropología nos permite definir el concepto de ser humano que pretendemos formar. Se debe tener claro cómo es cada estudiante, además de sus contextos sociales, ya que en el aula se encuentran cada una de estas culturas. Por lo tanto, es importante valorar cada uno de sus aportes de manera individual. Las acciones pedagógicas (qué enseñar) se deben adecuar al grupo.

Para trabajar este fundamento es importante contar con la visión y misión que tiene el Centro Cultural Costarricense Norteamericano, ya que dependiendo de ello, será el tipo de colaborador que trataremos de formar, sabemos que muchos de ellos ya son parte de la institución, por lo cual el trabajo con ellos sería de modificar y orientar a lo esperado por el centro (un ser hábil en relaciones humanas a nivel de habilidades blandas) y pensando en los futuros colaboradores buscar en ellos características que se inclinen al perfil de colaborador que se espera y por supuesto siempre continuar con las estrategias mencionadas en los fundamentos anteriores, porque el trabajo debe realizarse de manera cotidiana para conseguir la interiorización y logros esperados.

Finalmente, la dimensión filosófica recurre a la axiología y a la epistemología para entregar su aporte.

La rama axiológica sistematiza las aspiraciones en cuanto al tipo de ser humano que se espera alcanzar y desde ahí, se sustenta el planteamiento de los fines y objetivos. Desde la perspectiva axiológica, busca ordenar las aspiraciones que se tienen con la formación del estudiante. Desde aquí, nacen los fines y objetivos de la educación en un nivel meso y micro.



La rama epistemológica concreta en lo referente a cómo se conoce qué es factible de ser conocido, con esto, se fundamenta el tratamiento del contenido curricular. Desde la perspectiva epistemológica, nos orienta en cómo dar a conocer los temas, además de definir si son factibles de entregar. Ordena los contenidos principales “importantes” de los secundarios “no tan importantes” para así definir las actividades a realizar, valorando realmente sus aportes para conseguir un aprendizaje significativo.

Nuevamente, para cumplir con este fundamento, es esencial estar muy apegado a lo que el CCCN busque para su perfil de colaborador y, a partir de ello, crear los objetivos y separarlos en contenidos a trabajar, darle mucho énfasis a lo concreto, como se mencionó anteriormente, buscando la resolución de casos cercanos y experiencias reales a solucionar tanto de manera individual como colectiva.

El CCCN cuenta con una serie de características que permiten lograr entender más a fondo su integración, funciones y servicios. Más allá de esto, la institución en sí cuenta con una estandarización de sus funciones, debido a la red de sedes que cuenta, los servicios externos en compañías o empresas privadas y proyectos especiales con fin de acción social. Esta normalización se debe a la homogeneidad que se intenta alcanzar, a pesar de las características tan singulares de cada una de sus poblaciones (colaboradores y público meta).

A su vez, la institución educativa cuenta con una organización funcional clásica, o también llamada piramidal. Esto implica que cada funcionario tiene su superior jerárquico tanto en el área académica como administrativa, y deben responder a las necesidades de la institución por la parte de recursos humanos, financiero y junta directiva.

Las necesidades presentadas en la institución deben ser abarcadas y acogidas por cada una de las sedes en cuanto a sus ingresos, gastos e instalaciones para así brindar un servicio no solo de calidad, pero satisfactorio y prudente con su compromiso en la enseñanza del inglés como lengua extranjera.

Muchas de estas necesidades son solventadas por medio de la responsabilidad de la institución por brindar un entrenamiento continuo a su personal, pues estos se llevan a cabo en periodos aproximados de dos meses. Cada uno de estos entrenamientos viene a responder a áreas de mejora identificadas, análisis expuestos por entes externos a la organización, actualización del uso de las herramientas, implementación de nuevas normativas o reformas a



estas, entre otras. Los entrenamientos son gratuitos para los funcionarios, y un mínimo de horas es solicitado por año para constatar el compromiso del personal con su crecimiento profesional.

Como organización, con más de 70 años en el mercado costarricense, esta cuenta con misión, visión y valores bien definidos los cuales son reflejados en sus servicios ofrecidos al público en general:

Misión: Ser líderes en la enseñanza innovadora de idiomas y en la promoción de experiencias interculturales.

Visión: Enriquecer la calidad de vida, ampliar horizontes y crear oportunidades mediante el intercambio cultural entre los pueblos de Costa Rica y de los Estados Unidos de América.

Valores: Integridad, compromiso, pasión por la excelencia, colaboración, respeto.

En cuanto a la conformación de los activos, la sede de Heredia (al igual que las sedes de Cartago y Alajuela) cuentan con instalaciones alquiladas en el cantón central de la provincia (125 metros al este de la tienda Rosabal), las cuales se localizan en un lugar de fácil acceso para la población herediana por su cercanía a parqueos, paradas de autobuses y taxis. El edificio cumple con las normas estipuladas en la ley N° 7600 (rampa de acceso, elevador, servicios sanitarios, señalización) y regularizaciones de seguridad (extintores, croquis de evacuación, lámparas de emergencia, escaleras telescópicas, salidas de emergencia, equipo de primeros auxilios, brigada de seguridad).

El personal colaborador de la institución en cuestión se divide en dos categorías: tiempo completo y por horas. La mayoría del personal académico trabaja por horas, son egresados universitarios de la carrera enseñanza del inglés o afines. Por otra parte, el personal administrativo labora de tiempo completo.

Los salones de clase cuentan todos con equipo de alta calidad. Dentro de dichos salones se pueden encontrar: escritorios para personas diestras y zurdas, computadora, proyector, acceso a internet (directo y wifi), batería de emergencia, pizarra táctil, pizarra acrílica y parlantes. Cada salón también cuenta con una cantidad máxima de personas que pueden ingresar a las mismas, por lo que existen aulas aptas para grupos pequeños (6 mínimo) o grandes (18 máximo). La biblioteca está equipada con un total de 10 computadoras, libros de texto, libros ilustrados, comics, revistas, audiolibros, películas, juegos y material didáctico.



La institución cuenta con un reglamento interno y estudiantil. Estos rigen las pautas de comportamiento, especificaciones en casos fortuitos, normas de evaluación, código de vestimenta, sanciones y excepciones.

Los factores que enmarcan al CCCN, sede Heredia, son de diversas dimensiones. Entre estos podemos encontrar:

El flujo del personal docente: debido a la falta de puestos permanentes, es normal que los docentes ingresen y renuncien cada bimestre. A la vez, algunas personas usan esta modalidad para poder complementar sus trabajos de tiempo completo, lo que hace que la disponibilidad inconstante y provoque inestabilidad en el entrenamiento recibido.

Reglamentos: al ser una sede, en recinto de Heredia se rige por normas externas provenientes de la sede de San Pedro. Por esta razón, las normas y reglamentos no satisfacen meramente la realidad herediana, lo cual puede llegar a afectar la dinámica del equipo.

Contexto: el personal colaborador del CCCN, sede Heredia, proviene de diversas formaciones académicas, contextos socioeconómicos, valores individuales, credos y estilos de vida. Esto, a pesar de que brinde un ambiente rico en cuanto a experiencias, confina a la formación del proyecto a valorar cada uno de estos factores para poder armonizar la dinámica de los interesados del proyecto.

Este proyecto se culminó en tiempos de pandemia (covid19), por lo cual en el apartado de Gestión de Riesgo se entrega una opción para conseguir la aplicación total de los módulos y actividades en el caso que la población no pueda realizar ejercicios en que se requiera presencialidad.

Equipo de trabajo

Para cumplir con los objetivos propuestos en “**Real Trees**”, es importante tener un equipo de trabajo acorde que logre cumplir con los objetivos del proyecto, además que también se enfoque en las necesidades de la población con las cuales van a trabajar.

El equipo de trabajo requerido para este proyecto, las funciones que deben realizar para el cumplimiento de las metas y el número de integrantes se observan en la tabla número uno:



Tabla 1. Integrantes del equipo de trabajo.

Integrante del equipo	Cantidad	Funciones por realizar
Personal de dirección de proyecto	2	Cronograma de trabajo, presupuesto, informes y control de actividades, comunicaciones, gestión de riesgo, apoyo administrativo.
Personal del proyecto	1	Programas de trabajo, módulos y cualquier material de trabajo que se requiera.
Expertos de apoyo	1	Impartir los módulos de liderazgo.
Representantes de usuario o clientes	2	Impartir los módulos de habilidades blandas. Impartir los módulos de gestión educativa. Aceptar el programa y módulos. (director académico y director administrativo del CCCN)

Nota: Elaborado por Bertrin, M. y Mairena, M. (2020)

Los integrantes de “**Real Trees**”, en su mayoría, realizan sus funciones en tiempo completo, a excepción de los expertos de apoyo, quienes brindan sus servicios durante la realización de los módulos, por lo cual su participación es de tiempo parcial.

Fases y ciclos de vida del proyecto

Cada proyecto tiene diferentes ciclos y fases de implementación, dependerá siempre de los objetivos que se quieran lograr, además de los requerimientos que se soliciten desde la organización en la que se aplicará, por lo cual es difícil que encontremos un proyecto con sus fases y ciclos igual a otro, además, estas fases pueden ser cambiantes, dependiendo del avance o las necesidades que surjan a partir de su ejecución. Según PMBOK (2013), “El ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre”, por lo cual dependerá de cada una de las etapas que se realicen en él, por otra parte, PMBOK (2013) indica que “Las fases son generalmente secuenciales y sus nombres y números se determinan en función de las necesidades de gestión y control de la organización”. La definición del tiempo de los ciclos y fases de un proyecto dependen siempre de la planificación que se realice de estas, en relación con esto, Siles y Mondelo (2018) nos indican que “La planificación no es un proceso que ocurre una sola vez durante el proyecto, sino que es un proceso continuo durante la vida del proyecto puesto que todo plan requiere cambios y ajustes” (p. 40).



Para efectos de “Real Trees”, se pueden identificar tres ciclos, el primero corresponde a la planificación, donde encontramos las fases de creación de proyecto y planificación de módulos, el segundo ciclo corresponde a la implementación, el cual cuenta con tres fases, en las que se encuentran módulos que desarrollarán actividades orientadas al liderazgo, habilidades blandas y gestión educativa y, finalmente, el tercer ciclo, que corresponde a una actividad cierre, para reforzar la unión del equipo y realizar una realimentación por parte de los interesados. A continuación, se muestra en la tabla dos, la interacción entre los ciclos y fases del proyecto.

Tabla 2. Ciclos y Fases de “Real Trees”

Ciclo 1		Ciclo 2			Ciclo 3
Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 6
Planificación del proyecto.	Planificación de los módulos.	Implementación del módulo “Sensibilizar”.	Implementación del módulo “Capacitar”.	Implementación del módulo “Interactuar”.	Salida a terreno ¿Cómo estamos ahora?

Nota: Elaborado por Bertrin, M. y Mairena, M. (2020)

El detalle de los ciclos y fases de “Real Trees” será definido más adelante en el apartado definición de fases.

Objetivo general del proyecto

- ✓ Potenciar las habilidades de liderazgo y gestión educativa del personal del Centro Cultural Costarricense Norteamericano, Heredia.

Objetivos específicos del proyecto

- ✓ Brindar herramientas de liderazgo al personal para entregar la calidad del servicio entregado.



- ✓ Sensibilizar sobre la importancia de las habilidades blandas para fortalecer las relaciones interpersonales.
- ✓ Impulsar el modelo de gestión educativa hacia el desarrollo del personal como ser íntegro y así enriquecer los procesos que se lleven a cabo en la organización.

“**Real Trees**” se plantea con la capacidad de poder ser ejecutado con todo el personal docente y administrativo de la sede; sin embargo, se debe tomar en consideración, como anteriormente se mencionó, la disponibilidad de los participantes debido a las actividades que estos ejecuten fuera de sus horas laborales. Por ende, se plantea la implementación de un instrumento para recolectar los datos de cada uno de los participantes en cuanto a su disponibilidad, y así establecer las fechas más adecuadas para contar con la mayor cantidad de persona posibles en las sesiones.

En términos de recursos, la institución está anuente a la importancia de aplicar un proyecto de esta índole y su beneficio para la misma; por lo que se presenta abiertamente disponible a prestar el espacio físico para que se lleven a cabo las actividades planteadas. A la vez, la institución cuenta con recurso tecnológico para la aplicación de los módulos, y así suplir al personal que dirige el proyecto o a especialistas invitados a usarlos abiertamente.

Es importante hacer mención sobre los intereses de los participantes en las actividades y las necesidades individuales de cada uno. Así, antes de aplicar las dinámicas propuestas, se debe recibir información sobre los deseos del público meta, y poder comparar la conexión de lo planteado en el proyecto o también proveer directa o indirectamente lo requerido por los colaboradores de la institución.

Dentro del plan, se formulan una serie de actividades que satisfagan las falencias encontradas en la investigación que propulsó este proyecto. Es por ello por lo que se establecen una serie de etapas que las solventen, desde acciones de fortalecimiento de la gestión educativa hasta habilidades blandas como instrumento de mejora.

En torno a las actividades a realizar, se aplicará una serie de técnicas con un enfoque vivencial, las cuales permitan a los participantes internalizar la importancia de mejorar el sistema actual de gestión educativa de la sede en cuestión. Dentro de estas actividades, se pueden encontrar: foros, *team building*, talleres, charlas y conversatorios. Cada una tendrá el



fin de fortalecer alguna de las conclusiones de la investigación que inspiró la creación de este proyecto con el fin de consolidar la gestión educativa como herramienta de renovación de procesos organizacionales.

Por parte de los aplicantes de **“Real Trees”**, se debe edificar un proceso de construcción continua dentro de este, ya que otorga la posibilidad de moldear las actividades planteadas a una nueva fase de evaluación de su impacto dentro de la población envuelta en el proyecto. En otras palabras, **“Real Trees”** debe ser puesto a prueba antes, durante y después de su aplicación para encontrar áreas de mejora o fortalezas, lo cual es altamente beneficioso de quererse aplicar en las otras sedes del CCCN.

Desde este eje de mejora continua e identificación de eficacia, se van a aplicar diversos instrumentos de recolección de información que permitan obtener una óptica desde el punto de vista de los participantes. Estos instrumentos pueden darse desde plataformas tecnológicas como Google, padlet, kahoot, pooleverywhere; o también se pueden obtener por técnicas más tradicionales como votos, casillero de comentarios, buzón de sugerencias, entre otros. Pese a los instrumentos mencionados, no podemos obviar la relevancia de siempre estar abiertos a comentarios u observaciones directas que se hagan.

Estos puntos de mejora o áreas que se estén abordando de manera positiva deben ser analizados por los encargados del proyecto para asegurar la continuidad de este, y que brinden herramientas que, en realidad, sean útiles para el personal del CCCN, sede de Heredia. Los datos recogidos después de la aplicación de los instrumentos van a ser analizados e internalizados, para así poder cimentar las siguientes actividades desde esa retroalimentación a la mayor medida posible, sin perder de vista lo recolectado por medio de la investigación previamente realizada.

Al finalizar los módulos propuestos en **“Real Trees”**, se debe hacer un cierre que permita a los participantes entender que el objetivo ha sido alcanzado de la manera que se plantea por los organizadores de este. Estos cierres se pueden dar por medio de actividades lúdicas o reflexivas, en las cuales se puedan demostrar una mejora en la comprensión de los ejes del proyecto y la aplicación de este, dentro del modelo de gestión educativa de la institución educativa. Sin embargo, también es necesario hacer denotar que los módulos no se desvinculan



el uno del otro, sino que estos son parte de una red de crecimiento continuo, y que cada uno se conecta al alcance de lo postulado en los siguientes.

Al finalizar “**Real Trees**”, los participantes podrán contar con una certificación que los haga acreedores del cumplimiento de los módulos del proyecto. Al mismo tiempo, los participantes recibirán un correo por parte del Departamento de Entrenamiento, lo cual lo haga constar como parte del proceso de crecimiento profesional brindado por el CCCN, que solicita un mínimo de 40 horas de entrenamiento para los docentes.

Procesos o fases de la dirección del proyecto

Todo proyecto debe estar definido por fases o procesos que guíen su recorrido, hasta cumplir paso a paso la meta u objetivos definidos, según PMBOK (2013), los procesos corresponden a “conjunto de acciones y actividades, relacionadas entre sí, que se realizan para crear un producto, resultado o servicio predefinido. Cada proceso se caracteriza por sus entradas, por las herramientas y técnicas que se pueden aplicar y por las salidas” (p. 42).

Cuando estos procesos estén bien definidos, se logrará avanzar, de manera eficaz, para ir cumpliendo cada uno de los objetivos propuestos en el proyecto, además, es importante ir utilizando todas las habilidades y herramientas de las áreas de conocimiento, las cuales influyen directamente en cada una de las metas, por lo cual es importante siempre ir revisándolas y controlándolas.

Para PMBOK (2013), existen diez áreas de conocimiento las cuales van vinculadas unas a otras durante todo o gran parte de la aplicación del proyecto. Estas áreas de conocimiento son:

Gestión de la Integración del Proyecto, Gestión del Alcance del Proyecto, Gestión del Tiempo del Proyecto, Gestión de la Calidad del Proyecto, Gestión de Recursos Humanos del Proyecto, Gestión de las Comunicaciones del Proyecto, Gestión de los Riesgos del Proyecto, Gestión de las Adquisiciones del Proyecto y Gestión de los Interesados del Proyecto (p. 54).



Las áreas de conocimiento van siempre relacionadas con los procesos de dirección mencionados anteriormente, ya que son una fuente de información importante para detallar cada una de sus inicios y términos. En “**Real Trees**”, dichos procesos o grupos de procesos son cinco y se definen en la siguiente tabla, la cual entregará la definición teórica y la forma en que cada uno se implementará en el proyecto.

Tabla 3. Procesos de dirección de proyectos

Nombre del proceso de la dirección de proyectos	Definición teórica con base en PMBOK (2013)	Modo en que se aplicará en “Real Trees”
1. Procesos de inicio	Este grupo existe para definir un nuevo proceso, una nueva fase y autorizar el comienzo. Se define el alcance inicial y los recursos, se identifican los interesados, internos y externos, se selecciona el director del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entrevista con el coordinador académico y administrativo para gestionar los permisos de realización de “Real Trees”. ➤ Grupos focales con el personal administrativo y docente. ➤ Observaciones no participativas en las rutinas del equipo de trabajo.
2. Procesos de planificación	En este proceso se definen y alinean los objetivos, se puede replanificar de ser necesario. Aquí se debe trazar la estrategia y las tácticas, así como la línea de acción o ruta para lograr el proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaboración de estrategia curricular. ➤ Creación de táctica de comunicación. ➤ Identificación de costos, tiempo, encargados por áreas y riesgos.
3. Procesos de ejecución	Este proceso está elaborado para realizar y cumplir con lo planeado anteriormente en relación con las actividades del proyecto, implica coordinar personas y recursos. En este proceso se puede volver a revisar la planificación, para redefinir algunos criterios como duración de actividades y recursos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reunión con coordinadores para informar detalles del proyecto. ➤ Charla con el personal administrativo y docente, con el fin de informar sobre la aplicación de “Real Trees”, motivarlos a participar y solucionar dudas.



- Aplicación de tres módulos al personal docente y administrativo:
 - **The chance of being a leader!** (orientado a sensibilizar a los interesados a través de la resolución de conflictos por medio de las habilidades blandas, el liderazgo y la gestión pedagógica)
 - **A leader from my position!** (enfocado en capacitar a los interesados, potenciando el liderazgo, la gestión dentro de la organización y las habilidades blandas del personal)
 - **The leader within me!** (orientado a interactuar o poner en práctica la gestión dentro de la organización, así como las habilidades blandas y el liderazgo de cada participante)
 - Encuestas y foros al personal para identificar avances, posibles problemas y propuestas.
4. Procesos de monitoreo y control
- de Este proceso, tal y como su nombre lo indica, está pensado para revisar y redefinir si es que fuera necesario algún punto en la planificación del proyecto, incluso anticipándose a posibles problemas, de esta manera solucionar cualquier incidente
- Valoración de los módulos por parte del director del proyecto.
 - Encuestas y foros al personal para identificar avances, posibles problemas y propuestas.
 - Reuniones con los facilitadores de cada módulo.



- para llegar a los objetivos de buena manera. ➤ Reuniones con los coordinadores para identificar sus percepciones desde lo aplicado.
5. Procesos de cierre de Proceso diseñado para llegar al fin de manera planificada a cada una de las fases del proyecto o al proyecto en general. Es importante que en este punto se vuelva a evaluar de manera general el proyecto, con el fin de mejorarlo para futuras nuevas aplicaciones. ➤ Salida a terreno con el personal docente, administrativo y coordinadores, en la cual se desarrollarán actividades de “*team building*”, con el fin de reforzar la unión del equipo y terminar los módulos para observar ¿cómo estamos ahora? (evaluación) de “**Real Trees**”.

Nota: Elaborado por Bertrin, M. y Mairena, M. (2020)

Gestión de integración del proyecto

En todo proyecto, es importante que sus procesos estén integrados, ya que solo de esta manera, es decir, trabajando conjuntamente todas las partes, se podrá llegar a cumplir las metas propuesta, así se indica en la PMBOK (2013), “la integración incluye características de unificación, consolidación, comunicación y acciones integradoras cruciales para que el proyecto se lleve a cabo de manera controlada, de modo que se complete, que se manejen con éxito las expectativas de los interesados...” (p. 58) .

Es por aquello que en “**Real Trees**” se ha hecho énfasis en estar en constante comunicación con cada una de las partes involucradas, principalmente los interesados, quienes fueron los primeros consultados a la hora de comenzar a generarlo. Por una parte, se conversó con los administradores de la sede en la cual se impartirá, para que, en conjunto, se observará la viabilidad del proyecto, acordando temas a tratar, horarios y tiempo total en que se impartirá, también el uso del espacio dentro de la sede, así como los recursos que se utilizarán. De igual modo, se realizaron foros con los colaboradores de la sede (tanto académicos como administrativos) para reconocer sus preocupaciones y puntos de vista que quisieran abordar, para que desde ahí se comenzara con el trabajo de elaboración.

Una vez realizado lo anterior, se procedió a elaborar los planeamientos de los módulos de trabajo, abarcando cada uno de los temas a tratar (habilidades blandas, liderazgo y gestión



educativa), tal y como lo señala PMBOK (2013), “Convertir la información que se ha recopilado sobre el proyecto en un plan para la dirección del proyecto mediante la utilización de una metodología estructurada” (P. 59), sin dejar de pensar en la ejecución, evaluación y cierre de estos procesos, los cuales incluirán siempre la opinión y retroalimentación de los interesados, ya que este proyecto nace a partir de las necesidades en ellos encontradas, por lo cual es de suma importancia mantener una excelente comunicación.

Dentro del marco que suscribe a un proyecto como el planteado, es necesario dar la validez de su legalidad ante su aplicación y medidas a considerar. El CCCN no cuenta con un reglamento interno por decirse así, pero cuenta con el contrato en el cual se definen y enmarcan los deberes de cada uno de los colaboradores. En este, se especifica que cada colaborador tiene la obligación de contar con una cantidad de horas de capacitación proveída por la institución.

Al ser esta una organización privada, se ve regida por lo establecido en el código de trabajo de Costa Rica. En el **CAPÍTULO QUINTO: De las obligaciones de los patronos y de los trabajadores**, en su artículo 69, inciso d, que el patrón tiene la obligación de “Dar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para ejecutar el trabajo convenido” (p. 21). En este caso, y por la naturaleza de la institución, podemos contar como instrumentos y materiales a la preparación de los colaboradores por medio de capacitaciones y talleres que ayuden a su personal a desarrollar una productividad mayor en su espacio laboral, e indirectamente, la realización personal como ser humano en búsqueda de su reconstrucción continua dentro de un campo laboral competitivo.

Alcance del proyecto

Es de suma importancia definir con los coordinadores de la sede, cuál será el alcance que se buscará conseguir con este proyecto, por lo cual, nuevamente, el factor comunicación es muy relevante en todo este trabajo. En relación con esto, PMBOK (2013), nos indica que “gestionar el alcance del proyecto se enfoca primordialmente en definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto” (p. 94), de este modo, ambas partes están conscientes de las metas y objetivos a lograr.



“**Real Trees**”, con el fin de mejorar y potenciar las habilidades de liderazgo y gestión de los colaboradores del CCCN, sede Heredia, se propone realizar tres módulos diferentes, enfocados a las áreas de las habilidades blandas, liderazgo y gestión educativa, en los cuales se desarrollarán actividades, teóricas, prácticas y combinación de ellas, siempre buscando enfocarse en la realidad de la sede y sus necesidades, por lo cual como alcances finales se propone:

- Proveer al personal del CCCN de Heredia con herramientas que incrementen su liderazgo dentro y fuera del ámbito laboral.
- Proporcionar al personal del CCCN de Heredia con herramientas que mejoren los procesos de gestión educativa que realizan en la institución.

A pesar de trabajar directamente con el CCCN, resulta imperativo indicar que este proyecto solo se realizará con el personal administrativo y docente de la sede ubicada en Heredia, ya que fue con ellos los que se realizó la investigación inicial, por lo cual no se incluyen en el proyecto los docentes y administrativos que trabajen en otras sedes de la institución. De igual modo, cabe señalar que, si la institución está interesada y busca implementarlo en otras sedes, es posible realizarlo, previa reunión con los administradores, investigación a sus colaboradores e identificación de las necesidades específicas de cada lugar.

El monitoreo de los alcances será constantemente revisado con los administradores de la sede y a través de foros y encuestas realizadas a los colaboradores. También, se realizarán reuniones con los facilitadores de los módulos, para ir supervisando en avance de cada uno de ellos y solucionar posibles riesgos que puedan ocurrir.

Gestión del tiempo del proyecto


Para que “**Real Trees**” se entregue a los colaboradores de manera eficiente, es necesario definir la duración y el tiempo en que serán entregados cada uno de los módulos, por lo cual precisar actividades, secuenciarlas y estimar su duración se hace absolutamente necesario, así lo indica también PMBOK (2013): “La Gestión del Tiempo del Proyecto incluye los procesos requeridos para gestionar la terminación en plazo del proyecto” (p. 125).






Dicha definición se realizará en conjunto con los administradores de la sede, para conocer los periodos en que se encuentran todos los colaboradores en la sede, de este modo, no importunar actividades personales o actividades extras que se realicen a nivel institucional, además, es importante conocer los tiempos de exámenes en la institución para no sobrecargar a los colaboradores con labores extra, ya que el proyecto va en busca de su beneficio y bajo ninguna circunstancia busca perjudicar su labor diaria en la sede.

El cronograma presentado a continuación, podrá ser modificado o actualizado cuando sea necesario, previa reunión, tomando en consideración las necesidades de los interesados, intentando no afectar los resultados del proyecto y cumplir con sus actividades a cabalidad.

Tabla 4. Cronograma de “Real Trees.

Tema	Actividades	Tiempo	Recursos	Responsables
The chance of being a leader! 	Correo aviso inicio de módulo	1 día	Acceso a los correos electrónicos	Director del proyecto
	Conversatorio	1 día	Material audiovisual	
	Charla expositiva	1 día	(proyector, computador, parlantes, y cables necesarios)	
	Estudios de caso	1 día	Especialista temática (psicólogo/a)	
	Cine foro	1 día	Película temática (Detrás de la pizarra, 2011)	
	Reflexión grupal	1 día	Casos para solución Reflexión (Un pavorreal en el mundo de los pingüinos)	
	Gestión salida a terreno con administradores de sede.	2 días		
A leader from my position!	Correo aviso inicio de módulo	1 día	Acceso a los correos electrónicos	Director del proyecto
	Charla expositiva habilidades blandas	1 día	Material audiovisual (proyector, computador, parlantes, y cables necesarios)	
	Actividad trabajo en equipo	1 día		



	Taller de liderazgo	1 día	Actividad equipo (<i>escaperoom</i>)	
	Gestión salida a terreno con la institución a visitar	2 días	Activos institucionales (reglamento institucional)	
	¿Cómo hago gestión en mi lugar de trabajo?	1 día		
	Normas y códigos institucionales	1 día		
The leader within me!	Correo aviso inicio de módulo	1 día	Acceso a los correos electrónicos	Director del proyecto
	Taller de gestión educativa	1 día	Material audiovisual	
	Correo informativo	1 día	(proyector, computador, parlantes, y cables necesarios)	
	Feria de liderazgo	1 día	Feria de liderazgo ¿Qué líder soy?	
	Correo recordatorio	1 día	Actividad equipo (voluntariado en la comunidad)	
	salida a terreno	1 día		
	Actividad	1 día		
	trabajo en equipo			
	Reflexión final	1 día		
I say, I do	Salida a terreno, “ <i>team building</i> ”.	1 día	Actividad equipo (juegos, retos, concursos y cierre)	Director del proyecto
	¿Cómo estamos ahora? (evaluación de proyecto)			

Nota: Elaborado por Bertrin, M. y Mairena, M. (2020)

Plan de gestión de costos

Dentro de los costos del proyecto **Real Trees**, se cuenta con el respaldo de la organización interesada para utilizar ciertos activos que amortiguan el costo del proyecto en sí. Sin embargo, es notable mencionar que ciertas partes del proyecto contarán con materiales extra, los cuales serán adquiridos por la solicitud de un presupuesto, donaciones e insumos que



permitan alcanzar el logro del proyecto mismo, ya que, como se menciona en PMBOK (2013), “La Gestión de los costos del Proyecto debería tener en cuenta los requisitos de los interesados al gestionar los costos. Los diversos interesados medirán los costos del proyecto de diferentes maneras y en momentos diferentes (p. 195)”. A continuación, se puede visualizar en la tabla cinco el reflejo de los costos estimados necesarios para la ejecución del proyecto.

Tabla 5. Costos del proyecto

Actividad	Paquete de trabajo	Costo
The chance of being a leader! 	Correo aviso inicio de módulo	€0.00
	Conversatorio: Alimentación, material audiovisual, material de apoyo, espacio para la ejecución.	€20000.00
	Charla expositiva: contratación especialista, alimentación, material apoyo, espacio para la ejecución	€50000.00
	Estudios de caso: papelógrafos, marcadores, impresión de casos.	€5000.00
	Cine foro: equipo audiovisual, película, alimentación.	€5000.00
	Reflexión grupal: impresiones, papelógrafos, marcadores, alimentación.	€15000.00
	Gestión salida a terreno con administradores de sede.	€0.00
	Total:	€95000.00
	Correo aviso inicio de módulo	€0.00
	Charla expositiva: contratación especialista, alimentación, material apoyo, espacio para la ejecución	€ 50000.00
A leader from my position! 	Actividad trabajo en equipo: creación plan de contingencia, análisis CAME, retroalimentación grupal	€ 3000.00
	Taller de liderazgo: contratación especialista, alimentación, material apoyo, espacio para la ejecución, papelógrafos, hojas de color, marcadores, goma	€ 75000.00
	Gestión salida a terreno con la institución a visitar	€0.00
	Actividad trabajo en equipo: <i>escaperoom</i>	€80000
	Normas y códigos institucionales: reservación del espacio, alimentación, papelógrafos, marcadores	€20000.00
	Total:	€238000.00
	Correo aviso inicio de módulo	€0.00



The leader within me!

Taller de gestión educativa: contratación especialista, alimentación, material apoyo, espacio para la ejecución	€ 70000.00
Correo informativo salida a terreno	€0.00
Feria de liderazgo: reservar espacio, material apoyo, papelógrafos, marcadores	€20000.00
Correo recordatorio salida a terreno	€0.00
Actividad trabajo en equipo: reservación espacio, distintivo institucional, material adicional.	€ 30000.00
Reflexión final: quien se ha llevado mi queso	€5000.00
Total:	€125000.00
Actividad trabajo en equipo: reservación espacio, juegos tradicionales, actividades físicas, concurso de talentos, premios, certificados de participación, alimentación, actividad artística y clausura	€120000.00

I say, I do

Nota: Elaborado por Bertrin, M. y Mairena, M. (2020)

Gestión de calidad


La calidad del proyecto ha sido es y será medida a través de todo su espectro de vida, debido a la relevancia que la calidad tiene en el éxito de dicho proyecto. Tal y como se cita en PMBOK (2013), “La Gestión de la Calidad del Proyecto trabaja para asegurar que se alcancen y se validen los requisitos del proyecto, incluidos los del producto” (p. 227).

Debido a esto, se han analizado variables que pueden afectar directa o indirectamente a la realización del proyecto. Estas variables se han visualizado basadas en las características de la organización, pues esta tiene aspectos específicos que hacen ciertas dificultades presentes como lo es: la variabilidad de horarios, el uso del espacio, la comunicación con los interesados y participantes, la necesidad de precisión en las actividades y el uso de los recursos.

La gestión de la calidad del proceso se puede apreciar más a profundidad en el siguiente cuadro, en el cual se establecen los indicadores por actividad. Al final, se especifican medidas a tomar para acciones requeridas en varias de las actividades de modo general.



Tabla 6. Calidad del proyecto.

Tema	Actividades	Indicadores de Calidad	de Supera lo esperado	Logro del indicador de calidad	No se logra alcanzar lo estipulado
<p>The chance of being a leader!</p> 	Correo inicio de módulo	aviso de	✓	Notificación temprana de la actividad y su respectivo cronograma con mínimo de dos semanas de anterioridad.	
	Conversatorio		✓	Acuso de recibido de mínimo 19 colaboradores.	
	Charla expositiva		✓	Asistencia mínima de 15 colaboradores.	
	Estudios de caso		✓	Participación activa de los colaboradores por medio de comentarios y discusión.	
			✓	Asistencia mínima de 15 colaboradores.	
			✓	Participación activa de los colaboradores por medio de comentarios, discusión y sesión de preguntas al expositor.	
			✓	Asistencia mínima de 15 colaboradores.	
			✓	Participación y colaboración	



- en la resolución de casos por parte de los equipos de trabajo.
- ✓ Creación de material de apoyo en caso de necesidades específicas para situaciones especiales.
- Cine foro
- ✓ Asistencia mínima de 15 colaboradores.
 - ✓ Participación en completar la guía de película a modo reflexivo.
 - ✓ Creación en padlet de al menos 10 colaboradores con comentarios sobre el cine foro.
- Reflexión grupal
- ✓ Asistencia mínima de 15 colaboradores.
 - ✓ Colaboración de los asistentes en comentarios, discusiones y actividades lúdicas con fines reflexivos.
- Gestión salida a terreno con
- ✓ Recibir respuesta de



A leader from my position!



administradores de sede.

Correo aviso inicio de módulo

Charla expositiva habilidades blandas

Actividad trabajo en equipo

mínimo 12 colaboradores de la encuesta enviada a manera de cierre de módulo.

- ✓ Notificación temprana de la actividad y su respectivo cronograma con mínimo de dos semanas de anterioridad.
- ✓ Acuso de recibido de mínimo 19 colaboradores
- ✓ Asistencia mínima de 15 colaboradores.
- ✓ Participación activa de los colaboradores por medio de comentarios y discusión.
- ✓ Asistencia mínima de 15 colaboradores.
- ✓ Participación activa de los colaboradores por medio de comentarios y discusión.
- ✓ Creación de material de apoyo para los colaboradores en temas relacionados a habilidades blandas y su



	<ul style="list-style-type: none"> ✓ impacto en diversas áreas de sus vidas. ✓ Digitalización de los documentos y adquisición de los mismos por medio de la plataforma institucional.
Taller de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asistencia mínima de 15 colaboradores. ✓ Participación activa de los colaboradores a través del taller. ✓ Identificación de estilos de liderazgo de los participantes y concientización de fortalezas y áreas de trabajo.
Gestión salida a terreno con la institución a visitar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asistencia mínima de 15 colaboradores. ✓ Participación en la visita a la institución seleccionada por medio de preguntas al líder o lideresa.
¿Cómo hago gestión en mi lugar de trabajo?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asistencia mínima de 15 colaboradores. ✓ Intervención de los colaboradores en la



The leader within me!



Normas y códigos institucionales

- identificación de la gestión de la institución y el rol de cada quien desde su puesto.
- ✓ Asistencia mínima de 15 colaboradores.
- ✓ Contribución activa de los participantes al analizar sus roles de trabajo, limitantes y actividades emergentes que puedan suceder junto a como ser solucionadas.

Correo aviso de inicio de módulo

- ✓ Notificación temprana de la actividad y su respectivo cronograma con mínimo de dos semanas de anterioridad.
- ✓ Acuso de recibido de mínimo 19 colaboradores

Taller de gestión educativa

- ✓ Asistencia mínima de 15 colaboradores.
- ✓ Participación activa de los asistentes al taller a través de las actividades planteadas.



- ✓ Creación de portafolio de sede sobre gestión actual, gestión deseada y proceso para poder llegar a dicho punto.
 - ✓ Intervención de los participantes en generación de preguntas y respuestas sobre gestión educativa y su impacto sobre ellos.
 - ✓ Recibir respuesta de mínimo 12 colaboradores de la encuesta enviada a manera de alcance del módulo.
 - ✓ Aviso previo de mínimo 2 semanas sobre la dinámica a llevarse.
 - ✓ Participación mínima de 15 colaboradores al taller.
 - ✓ Creación de una actividad por participante que ayude a comprender el liderazgo desde distintas aristas.
- Correo informativo salida a terreno
- Feria de liderazgo



- ✓ Deliberación de comentarios y concientización de liderazgo desde sus puestos junto a la proyección a la comunidad estudiantil y sus beneficios.
- Correo recordatorio salida a terreno
- ✓ Recibir respuesta de mínimo 12 colaboradores de la encuesta enviada a manera de cierre de módulo.
- Actividad trabajo en equipo
- ✓ Asistencia mínima de 15 colaboradores.
- ✓ Participación en las dinámicas planeadas.
- ✓ Generación de discusión y reflexión después de cada actividad en equipos.
- ✓ Aportes por medio de comentarios o experiencias de los participantes al finalizar la sesión.
- Reflexión final
- ✓ Colaboración de al menos 12 colaboradores en el drive



I say, I do

Salida a terreno, “*team building*”.
¿Cómo estamos ahora? (evaluación de proyecto)

creado para los comentarios más relevantes sobre el módulo y los beneficios para sus vidas.
✓ Asistencia de al menos 20 colaboradores.
✓ Participación de los colaboradores en las dinámicas, juegos y retos planeados para la sesión.

- Los materiales de todas las actividades deben ser adquiridos con un mínimo de una semana de anticipación para poder gestionar casos de escases de materiales en las tiendas elegidas.
- La alimentación se solicitará con una semana de anterioridad y deben ser recibidos al encargado el día de la actividad a primera hora con excepción de casos específicos.
- La solicitud de espacios se ejecuta con mínimo dos semanas de anterioridad para poder gestionar nuevas opciones en caso de que el espacio ya esté solicitado o haya cancelación.

Nota: Elaborado por Bertrin, M. y Mairena, M. (2020)

Gestión de los Recursos Humanos

Los colaboradores de un proyecto son esencial para la vida de este y cumplir con cada una de sus metas, es muy importante que el director de “**Real Trees**” tenga claro cuál es el rol que él debe ejercer, al igual que el de cada uno de los integrantes del personal que realizarán labores dentro del proyecto.

Según PMBOK (2013), “la Gestión de Recursos Humanos es el proceso de identificar y documentar los roles dentro de un proyecto, las responsabilidades, las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación” (p. 227).



Un rol fundamental dentro de “Real Trees” es el que ejerce el director del proyecto, ya que sobre él queda el peso de la mayor parte de la gestión a realizar, por lo cual es imprescindible que sea responsable y competente en relación con sus actividades, además de mantener una comunicación efectiva con los coordinadores del CCCN y sus colaboradores.

A continuación, se exponen a través de un organigrama matricial, los roles y responsabilidades que tendrán los colaboradores de “Real Trees”, en el transcurso de su aplicación.

Tabla 6. Organigrama matricial de “Real Trees”

Actividades o responsabilidades	Colaboradores responsables					
	Director proyecto	Especialista habilidades blandas	Especialista liderazgo	Especialista gestión educativa	Coordinadores del CCCN (Heredia)	Colaboradores del CCCN
Entrevista con el coordinador académico y administrativo para gestionar los permisos de realización de “Real Trees”.	X				X	
Grupos focales con el personal administrativo y docente.	X				X	X
Observaciones no participativas en las rutinas del equipo de trabajo.	X				X	X
Elaboración de estrategia curricular.	X				X	X
Creación de táctica de comunicación.	X				X	
Identificación de costos,	X				X	X



tiempo, encargados por áreas y riesgos.						
Reunión con coordinadores para informar detalles del proyecto.	X				X	
Charla con el personal administrativo y docente, con el fin de informar sobre la aplicación de “Real Trees”, motivarlos a participar y solucionar dudas.	X				X	X
Correo aviso inicio de módulo	X					X
Conversatorio	X	X				X
Charla expositiva			X			X
Estudios de caso				X		X
Cine foro	X					X
Reflexión grupal	X					X
Gestión salida a terreno con administradores de sede.	X					X
Correo aviso inicio de módulo	X					X
Charla expositiva habilidades blandas			X			X
Actividad trabajo en equipo			X			X



Taller de liderazgo				X				X
Gestión salida a terreno con la institución a visitar	X						X	
¿Cómo hago gestión en mi lugar de trabajo?				X				X
Normas y códigos institucionales				X		X		X
Correo aviso de inicio de módulo	X							X
Taller de gestión educativa				X				X
Correo informativo salida a terreno	X					X		X
Feria de liderazgo	X	X						X
Correo recordatorio salida a terreno	X							X
Actividad trabajo en equipo			X	X	X			X
Reflexión final	X							X
Salida a terreno, “ <i>team building</i> ”. ¿Cómo estamos ahora? (evaluación de proyecto)	X	X	X	X	X	X		X

Nota: Elaborado por Bertrin, M. y Mairena, M. (2020)



Gestión de las comunicaciones

Para “**Real Trees**”, las comunicaciones son de suma importancia, ya que, gracias a estas, se llegará de manera eficiente al logro de las metas, para esto, es muy importante tener claridad en los objetivos del proyecto y por supuesto, en los interesados y miembros del equipo.

Según PMBOK (2013), los procesos de comunicación son de mucha importancia, pues “una comunicación eficaz crea un puente entre diferentes interesados que pueden tener diferentes antecedentes culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia, y diferentes perspectivas e intereses, lo cual impacta o influye en la ejecución o resultado del proyecto.” (p. 252). Por lo cual, es primordial para este proyecto lograr una comunicación efectiva con cada uno de sus interesados.

Para efectos de “**Real Trees**”, se presentarán diferentes tipos de comunicación, dependiendo de los receptores, ya que inicialmente en las fases de investigación y planificación la comunicación será bidireccional desde el director del proyecto hacia los coordinadores del CCCN Heredia, y durante la ejecución del proyecto, la comunicación se realizará de manera multidireccional, debido a que debe ser dirigida a todos los colaboradores tanto docentes como administrativos de la institución. Además, es importante señalar que la comunicación será orientada siempre con un carácter horizontal, pues se busca formar lazos fuertes entre los encargados del proyecto y sus interesados, de esta forma la comunicación fluirá de manera más asertiva y sin obstáculos entre los participantes.

Principalmente, los medios de comunicación serán electrónicos (e-mail) cuando corresponda a información general para los interesados, pero también se desarrollará de manera personal (cara a cara) con los coordinadores del centro y con el resto de los interesados dependiendo de los temas a tratar y el tiempo.

En las tablas número siete y ocho, se muestran consideraciones importantes a tener en cuenta al momento de comunicar:

Tabla 7. Consideraciones generales a la hora de comunicar

¿A quién comunicar?	¿Qué comunicar?	¿Cómo comunicar?	¿Cuándo comunicar?	¿Quién comunica?
---------------------	-----------------	------------------	--------------------	------------------



Coordinadores del CCCN, sede Heredia	Información sobre la organización del proyecto.	Reuniones personales.	Durante el año 2020	Director del proyecto
	Información sobre la planificación del proyecto.			
	Información sobre la aplicación del proyecto.	Correo electrónico.		
	Información sobre modificaciones del proyecto.			
	Información sobre los resultados del proyecto.			
Personal administrativo y docente CCCN, sede Heredia	Información sobre el proyecto y las actividades a realizar.	Correo electrónico.	Durante el año 2020	Director del proyecto.
	Información sobre modificaciones del proyecto.	Foros grupales.		Especialistas
	Información sobre las evaluaciones a los procesos del proyecto.	Encuestas on-line		

Nota: Elaborado por Bertrin, M. y Mairena, M. (2020)

Tabla 8. Consideraciones específicas por actividad a la hora de comunicar en “Real Trees”

Actividades o responsabilidades	¿A quién comunicar?	¿Cómo comunicar?	¿Quién comunica?
Entrevista para gestionar los permisos de realización de “Real Trees”.	Coordinador académico y administrativo	Reunión personal	Director del proyecto
Grupos focales para identificar problemáticas.	Personal administrativo y docente.	Correo electrónico	Director del proyecto
Observaciones participativas en las rutinas del equipo de trabajo.	Coordinador académico y administrativo. Personal administrativo y docente.	Correo electrónico	Director del proyecto



Elaboración de estrategia curricular.	Coordinador académico y administrativo	Correo electrónico	Director del proyecto
Creación de táctica de comunicación.	Coordinador académico y administrativo	Reunión personal	Director del proyecto
Identificación de costos, tiempo, encargados por áreas y riesgos.	Coordinador académico y administrativo	Reunión personal	Director del proyecto
Reunión para informar detalles del proyecto.	Coordinador académico y administrativo	Reunión personal	Director del proyecto
Charla con el fin de informar sobre la aplicación de “Real Trees”, motivarlos a participar y solucionar dudas.	Personal administrativo y docente.	Reunión personal	Director del proyecto
Aviso inicio de módulo	Coordinador académico y administrativo. Personal administrativo y docente.	Correo electrónico	Director del proyecto
Conversatorio	Personal administrativo y docente.	Reunión personal	Director del proyecto
Charla expositiva	Personal administrativo y docente.	Reunión personal	Director del proyecto Especialista
Estudios de caso	Personal administrativo y docente.	Reunión personal	Director del proyecto Especialista
Cine foro	Personal administrativo y docente.	Reunión personal	Director del proyecto Especialista
Reflexión grupal	Personal administrativo y docente.	Reunión personal	Director del proyecto Especialista



Gestión salida a terreno	Coordinador académico y administrativo	Reunión personal	Director del proyecto
Aviso inicio de módulo	Coordinador académico y administrativo. Personal administrativo y docente.	Correo electrónico	Director del proyecto
Charla expositiva habilidades blandas	Personal administrativo y docente.	Reunión personal	Director del proyecto Especialista
Actividad trabajo en equipo	Personal administrativo y docente.	Reunión personal	Director del proyecto Especialista
Taller de liderazgo	Personal administrativo y docente.	Reunión personal	Director del proyecto Especialista
Gestión salida a terreno	Institución por visitar	Reunión personal	Director del proyecto
¿Cómo hago gestión en mi lugar de trabajo?	Personal administrativo y docente.	Reunión personal	Director del proyecto Especialista
Normas y códigos institucionales	Personal administrativo y docente.	Reunión personal	Director del proyecto Especialista
Aviso inicio de módulo	Coordinador académico y administrativo. Personal administrativo y docente.	Correo electrónico	Director del proyecto
Taller de gestión educativa	Personal administrativo y docente.	Reunión personal	Director del proyecto Especialista
Informativo salida a terreno	Coordinador académico y administrativo	Correo electrónico	Director del proyecto



Feria de liderazgo	Personal administrativo y docente. Personal administrativo y docente.	Reunión personal	Director del proyecto Especialista
Recordatorio salida a terreno	Personal administrativo y docente.	Correo electrónico	Director del proyecto
Actividad trabajo en equipo	Personal administrativo y docente.	Reunión personal	Director del proyecto Especialista
Reflexión final	Personal administrativo y docente.	Reunión personal	Director del proyecto Especialistas
Salida a terreno, “team building”. ¿Cómo estamos ahora? (evaluación de proyecto)	Coordinador académico y administrativo Personal administrativo y docente.	Reunión personal	Director del proyecto Especialistas

Nota: Elaborado por Bertrin, M. y Mairena, M. (2020)

Gestión de los riesgos del proyecto

Al igual que en cualquier proyecto que se ejecute, sin importar la experiencia que se tenga en la planificación, el riesgo es un factor frecuente en su vida. Por ende, en este proyecto también se plantean ciertos riesgos que se han analizado comparándolo con otros proyectos similares y el ambiente de la organización.


Sin embargo, existirán otros factores no previstos que se pueden llegar a presentar. Es por esto por lo que la gestión de los riesgos del proyecto se llevará de la mano con la evaluación continua y la valoración de estos resultados. Debido a esto, los cambios van a ser un ente latente en el proyecto, puesto que se espera que estos riesgos (tanto positivos como negativos) se manifiesten continuamente.



Por medio de la evaluación y cambios pertinentes, se planea afrontar estos riesgos de manera preventiva a mayor medida posible, y gestionar oportunamente los riesgos que se manifiesten. En PMBOK (2013), se hace énfasis en esta intensión de modulación del proyecto: “El avanzar en un proyecto sin un enfoque proactivo de la gestión de riesgos es probable que dé lugar a un mayor número de problemas, como consecuencia de las amenazas no gestionadas” (p. 311).

A continuación, en la tabla número nueve, en la cual se visualizan posibles riesgos que se pueden presentar durante la ejecución antes, durante o después de cada actividad.

Tabla 9. Riesgos estimados pata el proyecto

Actividad	Actividades	Riesgos previstos
<p>The chance of being a leader!</p> 	Correo aviso inicio de módulo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los colaboradores ignoran el correo enviado. ▪ El espacio solicitado ya ha sido reservado. ▪ La presencia prevista para ejecutar la actividad está por debajo de lo estipulado. ▪ El tema genera bajo interés en los participantes del conversatorio.
	Conversatorio	
	Charla expositiva	
Estudios de caso	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El espacio solicitado ya ha sido reservado. ▪ La presencia prevista para ejecutar la actividad está por debajo de lo estipulado. ▪ El tema genera bajo interés en los participantes de la dinámica. 	



Cine foro

- Los temas pueden ser muy sencillos o complejos para los colaboradores.
- El espacio solicitado ya ha sido reservado.
- La presencia prevista para ejecutar la actividad está por debajo de lo estipulado.
- El tema genera bajo interés en los participantes del conversatorio.

Reflexión grupal

- El espacio solicitado ya ha sido reservado.
- La presencia prevista para ejecutar la actividad está por debajo de lo estipulado.
- El tema genera bajo interés en los participantes del conversatorio.

Gestión salida a terreno con administradores de sede.

- La encuesta enviada cuanta con una participación baja de parte de los participantes.
- La información adquirida limita la gestión de mejora del siguiente módulo.

A leader from my position!



Correo aviso inicio de módulo

Charla expositiva

- Los colaboradores ignoran el correo enviado.
- El espacio solicitado ya ha sido reservado.
- La presencia prevista para ejecutar la actividad está por debajo de lo estipulado.
- El tema genera bajo interés en los participantes del conversatorio.

Actividad trabajo en equipo

- El expositor tiene la fecha planteada ya agendada.
- El espacio solicitado ya ha sido reservado.
- La presencia prevista para ejecutar la actividad está por debajo de lo estipulado.



Taller de liderazgo

- El tema genera bajo interés en los participantes del conversatorio.
- Los colaboradores tienen poco o nulo conocimiento del análisis FODA que es la base para la realización de un análisis CAME.
- El espacio solicitado ya ha sido reservado.
- La presencia prevista para ejecutar la actividad está por debajo de lo estipulado.
- El tema genera bajo interés en los participantes del conversatorio.
- El expositor tiene el espacio reservado para la fecha planeada.

Gestión salida a terreno con la institución a visitar

- El espacio solicitado ya ha sido reservado.
- La presencia prevista para ejecutar la actividad está por debajo de lo estipulado.
- El tema genera bajo interés en los participantes del conversatorio.
- La institución visitada presenta problemas para la visita de los participantes.

Actividad trabajo en equipo

- El espacio solicitado ya ha sido reservado.
- La presencia prevista para ejecutar la actividad está por debajo de lo estipulado.
- El tema genera bajo interés en los participantes del conversatorio.
- El trabajo en equipo se ejecuta de manera desigual.
- Se producen roces entre participantes por bajo trabajo en equipo.
- Si se sobrepasa el tiempo establecido, la motivación de



Normas y códigos institucionales

los colaboradores puede reducirse.

- El espacio solicitado ya ha sido reservado.
- La presencia prevista para ejecutar la actividad está por debajo de lo estipulado.
- El tema genera bajo interés en los participantes del conversatorio.
- Los participantes cuentan con bajo o nulo conocimiento de las normas institucionales.
- Se producen roces entre el personal por choque de ideas o perspectivas de roles.

The leader within me!



Correo aviso inicio de módulo Taller de gestión educativa

- Los colaboradores ignoran el correo enviado.
- El espacio solicitado ya ha sido reservado.
- La presencia prevista para ejecutar la actividad está por debajo de lo estipulado.
- El tema genera bajo interés en los participantes del conversatorio.
- El especialista tiene la fecha planeada ya reservada o presenta problemas para llegar a la hora establecida.
- Los colaboradores ignoran el correo enviado.

Correo informativo salida a terreno

Feria de liderazgo

- El espacio solicitado ya ha sido reservado.
- La presencia prevista para ejecutar la actividad está por debajo de lo estipulado.



Correo recordatorio salida a terreno	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El tema genera bajo interés en los participantes del conversatorio. ▪ Los participantes generan actividades parecidas o se abstienen a hacer su ejercicio. ▪ Las actividades realizadas cuentan con baja participación por parte de los demás integrantes. ▪ Los colaboradores ignoran el correo enviado.
Actividad trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El espacio solicitado ya ha sido reservado. ▪ La presencia prevista para ejecutar la actividad está por debajo de lo estipulado. ▪ El tema genera bajo interés en los participantes del conversatorio. ▪ Los participantes se abstienen a formar parte de las actividades planeadas. ▪ Los comentarios generados son de baja relevancia en relación con el objetivo del trabajo realizado.
Reflexión final	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El espacio solicitado ya ha sido reservado. ▪ La presencia prevista para ejecutar la actividad está por debajo de lo estipulado. ▪ El tema genera bajo interés en los participantes del conversatorio. ▪ La lectura realizada no es de interés para los asistentes a la sesión o no encuentran relación a sus vidas personales o profesionales.
I say, I do	<p data-bbox="526 1764 883 1793">Actividad trabajo en equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El espacio solicitado ya ha sido reservado.





- La presencia prevista para ejecutar la actividad está por debajo de lo estipulado.
- Las dinámicas planeadas no son de interés de los participantes.
- El clima limita la cantidad de actividades físicas en exteriores.

Nota: Elaborado por Bertrin, M. y Mairena, M. (2020)

Tal como se indicó en la descripción del proyecto, la culminación de este trabajo se realizó en tiempos de pandemia (COVID-19) lo cual invitó a desarrollar estrategias de mejora, en el caso de que la población no pueda volver a la presencialidad. Es por esto que, para cubrir los posibles riesgos de una permanente virtualidad, que impactarían en el proyecto, es que se desarrollaron actividades relacionadas a la ética laboral y personal que las cuales reemplazarán aquellas que necesitan presencialidad obligatoria. Es importante señalar que esto no afecta la meta del proyecto, más bien beneficia e integra el aprendizaje de los colaboradores.

Las actividades mencionadas se encuentran en el anexo 2 del proyecto **“Real Trees”**.

Gestión de las adquisiciones

En **“Real Trees”**, las adquisiciones no quedan al margen de la operación, ya que, para lograr cumplir los objetivos de las actividades propuestas, fue importante realizar cotizaciones para la compra de productos, así como también realizar el contacto con los profesionales que realizarán las actividades, intentando siempre, por supuesto, buscar el mejor precio calidad, en cada una de estas, para que se logre llegar a los objetivos de manera eficiente.

Las adquisiciones, según PMBOK (2013), “incluyen 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” (p. 311).



En la tabla 10, se realizará un detalle de las gestiones realizadas para todas las adquisiciones que serán necesarias para **“Real Trees”**, considerando presupuestos por recursos, posibles proveedores y el criterio utilizado para su adquisición.



Tabla 10. Adquisiciones de Real Trees

Módulos	Actividades para realizar	Presupuesto Total	Recursos necesarios	¿Hacer o comprar?	Presupuesto por recurso.	Posibles proveedores	Criterio de selección
			Alimentación	Contratar.	€15000.00	Pastelería tica <i>Service food</i>	Precio / Calidad
	Conversatorio		Material audiovisual	Hacer	€0	No aplica	No aplica
			Material de apoyo	Hacer	€5000.00	Walmart Bazar abuelito	Precio
			Espacio para la ejecución	No aplica	€0	No aplica	No aplica
			Contratación especialista	Contratar	€35000.00	UNA UCR	Calidad / Precio
			Alimentación	Contratar	€10000.00	Pastelería tica <i>Service food</i>	Calidad / Precio
	Charla expositiva	€95000.00	Material apoyo	Hacer	€5000.00	Walmart Bazar abuelito	Precio
			Espacio para la ejecución	No aplica	€0	No aplica	No aplica
			Papelógrafos.	Comprar	€1000.00	Walmart Bazar abuelito	Precio
			Marcadores.	Comprar	€3000.00	Walmart Bazar abuelito	Precio / Calidad
	Estudio de caso		Impresión de casos.	Hacer Comprar	€1000.00	Impresiones universo Fotocopiadora talento	Precio
			Espacio para la ejecución.	No aplica	€0	No aplica	No aplica
	Cine foro		Equipo audiovisual	No aplica	€0	No aplica	No aplica

The chance of being a leader!



		Película	No aplica	€0	No aplica	No aplica
		Alimentación.	Contratar	€5000.00	Pastelería tica	Precio / Calidad
		Espacio para la ejecución.	No aplica	€0	No aplica	No aplica
		Impresiones	Hacer / Comprar	€1000.00	Impresiones universo Fotocopiadora talento	Precio
	Reflexión grupal	Papelógrafos	Comprar	€1000.00	Walmart Bazar abuelito	Precio
		Marcadores	Comprar	€3000.00	Walmart Bazar abuelito	Precio / Calidad
		Alimentación	Contratar	€10000.00	Pastelería tica Service food	Precio / Calidad
		Espacio para ejecución	No aplica	€0	No aplica	No aplica
		Contratación especialista	Contratar	€35000.00	UNA UCR	Calidad / Precio
	Charla expositiva	Alimentación	Contratar	€10000.00	Pastelería tica Service food	Precio / Calidad
		Material apoyo	Comprar	€5000.00	Walmart Bazar abuelito	Precio
		Espacio para la ejecución	No aplica	€0	No aplica	No aplica
		Creación plan de contingencia	Hacer	€0	No aplica	No aplica
	Trabajo en equipo	Hojas y papelógrafos para Análisis CAME	Hacer / Comprar	€3000.00	Walmart Bazar abuelito	Precio
		Retroalimentación grupal	Hacer	€0	No aplica	No aplica

€238000.00

A leader from my position!





Taller de liderazgo	Espacio para la ejecución	No aplica	€0	No aplica	No aplica
	Contratación especialista	Contratar	€45000.00	UNA UCR	Calidad / Precio
	Alimentación	Contratar	€13000.00	Pastelería tica <i>Service food</i>	Precio / Calidad
	Material apoyo	Hacer	€0	Walmart Bazar abuelito	No aplica
	Espacio para la ejecución	No aplica	€0	No aplica	No aplica
	Papelógrafos	Comprar	€2000.00	Walmart Bazar abuelito	Precio
	Hojas de color	Comprar	€3000.00	Walmart Bazar abuelito	Precio
	Marcadores	Comprar	€5000.00	Walmart Bazar abuelito	Precio / Calidad
	Goma	Comprar	€7000.00	Walmart Bazar abuelito	Precio / Calidad
	Actividad trabajo en equipo: <i>escaperoom</i>	Actividad <i>escaperoom</i>	Contratar	€80000.00	<i>Escaperoom</i> Heredia <i>Escaperoom</i> Moon
Normas y códigos institucionales	Reservación del espacio	No aplica	€0	No aplica	No aplica
	Alimentación	Contratar	€15000.00	Pastelería tica <i>Service food</i>	No aplica
	Papelógrafo	Comprar	€2000.00	Walmart	No aplica



The leader within me!



			Marcadores	Comprar	₡3000.00	Bazar abuelito Walmart Bazar abuelito	No aplica
			Contratación especialista	Contratar	₡42000.00	UNA UCR	Calidad / Precio
	Taller de gestión educativa		Alimentación	Contratar	₡13000.00	Pastelería tica <i>Service food</i>	Precio / Calidad
			Material apoyo	Comprar	₡15000.00	Walmart Bazar abuelito	Precio
			Espacio para la ejecución	No aplica	₡0	No aplica	No aplica
			Reservar espacio	No aplica	₡0	No aplica Walmart Bazar abuelito	No aplica
		₡125000.00	Material apoyo	Comprar	₡10000.00	Walmart Bazar abuelito	Precio
	Feria de liderazgo		Papelógrafos	Comprar	₡5000.00	Walmart Bazar abuelito	Precio
			Marcadores	Comprar	₡5000.00	Walmart Bazar abuelito	Precio
	Actividad trabajo en equipo		Reservación espacio	No aplica	₡0	No aplica	No aplica
			Distintivo institucional	No aplica	₡0	No aplica	No aplica
			Material adicional.	Comprar	₡30000.00	Walmart Bazar abuelito	Precio
	Gira: Actividad trabajo en equipo	₡120000	Reservación espacio	Contratar	₡80000.00	No aplica	Precio
			Juegos tradicionales	Planear	₡0	No aplica	No aplica
			Actividades físicas	Planear	₡0	No aplica	No aplica
			Concurso de talentos	Planear	₡0	No aplica	No aplica

I say, I do





Premios, certificados de participación	Hacer / Comprar	₡10000.00	Gráficas Universo Impresiones cuadernillo Pastelería tica Service food	Precio / Calidad
Alimentación	Contratar	₡30000.00		Precio / Calidad
Actividad artística	Planear	₡0	No aplica	No aplica
Clausura	Planear	₡0	No aplica	No aplica

Nota: Elaborado por Bertrin, M. y Mairena, M. (2020)



Gestión de los interesados

En “**Real Trees**”, los interesados del proyecto vienen desde distintas perspectivas. La identificación de dichos interesados es de vital importancia en la planificación de este proyecto; por ende, los encargados deben tener la capacidad de hacer notar cada uno de estos y su contribución o beneficio adquirido de y para el proyecto. “La capacidad del director del proyecto para identificar correctamente y gestionar a dichos interesados de manera adecuada puede constituir la diferencia entre el éxito y el fracaso. (PMBOK, p. 390).

Para el proyecto en cuestión, podemos ver los interesados directos e indirectos de este. Los primeros corresponden a quienes van a participar continuamente de la construcción de este y los participantes en su aplicación, por lo que los segundos serán quienes adquieran algún beneficio del producto final, sus posibles efectos en ellos y la réplica del proyecto en sus áreas de trabajo.

A continuación, se puede observar la tabla 11, donde se identifican los interesados, su rol en el proyecto y los beneficios que estos adquieran de la aplicación del proyecto.

Tabla 11. Interesados de Real Trees

Interesado	Directo o indirecto	Influencia	Interés	Contribución	Expectativa
Autoridades del CCCN	Directo	Alta	Alto	Permisos para la aplicación de proyecto. Presentación de áreas de mejora a través de reuniones. Habilitar el horario pertinente para la participación en las actividades.	Mejora en la calidad de los servicios proveídos por la sede. Incremento en la matrícula. Disminución de conflictos intra e inter departamentales.
Directores de sede Heredia CCCN	Directo	Media	Alto	Suministrar datos relevantes en los torno a la	Mejora en la productividad de los colaboradores.



Real Trees

Colaboradores de sede Heredia CCCN	Directo	Media	Alto	realidad de la sede.	Participación continua en los módulos a aplicar.	Adquisición de conocimientos a varios.	Mejora en su calidad de vida y desarrollo profesional.
Estudiantes de sede Heredia CCCN	Indirecto	Baja	Medio	Presentar retroalimentación que permita la mejora en los procesos.	Participar de manera activa en las discusiones que se lleven a cabo.	Reconocimiento de horas de desarrollo profesional requeridas por la institución.	Mejora en la calidad de sus clases.
Otras sedes CCCN	Indirecto	Baja	Medio	N/A	Aprendizaje de habilidades para la vida.	Mejor preparación de los docentes quienes imparten sus lecciones.	Proyección a la implementación de proyectos similares en sus recintos.
Otras sedes CCCN	Indirecto	Baja	Medio	N/A	Aprendizaje de las habilidades adquiridas en Heredia por medio del sistema		



Nota: Elaborado por Bertrin, M. y Mairena, M. (2020)

Definición de fases

El proyecto **“Real Trees”** cuenta con tres ciclos, dentro de los cuales se desarrollarán un total de seis fases, cada una de ellas destinada a cumplir con los objetivos propuestos. El primer ciclo **“Descubriendo necesidades”** presenta dos fases, las cuales nos cuentan el proceso que se realizó para descubrir cuáles eran las necesidades que se encontraban en los colaboradores del CCCN, sede Heredia, y cómo fue el proceso de planificación de módulos, para ayudar a potenciar a los colaboradores sus habilidades y poder combatir estas necesidades.

El segundo ciclo **“Comienza el juego”** nos da cuenta sobre los tres módulos realizados durante el proyecto (tres fases), los cuales van orientados cada uno a potenciar las necesidades detectadas. El primero **“The chance of being a leader!”**, orientado a sensibilizar a los interesados a través de la resolución de conflictos por medio de las habilidades blandas, el liderazgo y la gestión pedagógica, el segundo módulo, **“A leader from my position!”**, enfocado en capacitar a los interesados, potenciando el liderazgo, la gestión dentro de la organización y las habilidades blandas del personal y el tercer módulo, **“The leader within me!”**, destinado a interactuar o poner en práctica la gestión dentro de la organización, así como las habilidades blandas y el liderazgo de cada participante.

Por último, el tercer ciclo nos entrega la sexta fase **“I say, I do”**, en la cual se realiza una salida a terreno, con actividades tipo *team building*, para culminar de manera dinámica el proyecto, potenciar su aprendizaje y motivar a los colaboradores a seguir utilizando las herramientas aprendidas, además de evaluar el proyecto.



Tabla 12. Definición de fases Proyecto “Real Trees”

Ciclo 1 Inicio y planificación: Descubriendo necesidades

Fase 1: Planificación del proyecto								
Actividades	Alcance	Tiempo	Costo	Calidad	Recurso humano	Comunicación	Riesgos	Interesados
Investigación de la organización	Reconocer las posibles debilidades en el personal docente y administrativo	1 año	€200.000.	Cumplimiento de la investigación en el tiempo establecido Fundamentar las bases de la investigación en recursos bibliográficos y herramientas de recolección de datos validos	Director del proyecto.	Reuniones personales, grupales y correos electrónicos	Cambios continuos en flujo del personal Aparición de nuevas áreas de mejora	Coordinación administrativa y académica, colaboradores docentes y administrativos.
Planificación sobre las conclusiones de la investigación	Lograr incluir todas las actividades necesarias para cubrir con el proyecto las debilidades	1 mes	€300.000.	Definir áreas de mejora que satisfagan las necesidades institucionales Determinar las condiciones	Director del proyecto.	Reuniones personales, grupales y correos electrónicos	Generación de nuevas áreas de mejora. Las conclusiones generadas ya están siendo	Coordinación administrativa y académica, colaboradores docentes y administrativos.



	encontradas durante la investigación.			más observables a través del proceso de investigación ligadas a liderazgo, habilidades blandas y gestión educativa			trabajadas desde otros departamentos.	
Reunión con la organización para el reporte de los resultados	Comunicar los resultados de la investigación y la planificación realizada para dar solución a las problemáticas.	1-2 días	€10000.00	Informar a las autoridades correspondientes sobre los resultados de la investigación realizada Utilizar una herramienta de comunicación directa y eficaz para la información de dichos resultados	Director del proyecto.	Reuniones personales, grupales y correos electrónicos	El personal que se requiere para ejecutar la reunión no está disponible. Rechazo del proyecto por parte de las autoridades.	Coordinación administrativa y académica, colaboradores docentes y administrativos.
Fase 2: Buscando soluciones								
Diseño de las posibles actividades	Orientar las actividades a potenciar	2 semanas	€0.00	Identificar aspectos teórico-	Director de proyecto y	Reuniones personales, grupales y	Dificultad al generar actividades	Coordinación administrativa y



	las habilidades blandas, el liderazgo y la gestión educativa en la organización.			prácticos que permitan una óptima aplicación del proyecto	especialistas en habilidades blandas, liderazgo y gestión educativa.	correos electrónicos	lúdicas y/o informativas para la población meta.	académica, colaboradores docentes y administrativos.
Planteamiento del inicio del proyecto	Llegar a 2 semanas de acuerdo con los coordinadores sobre las fechas para iniciar el proyecto.	2 semanas	€0.00	Utilizar referentes de proyectos similares para la aplicación óptima de los recursos en torno a las metas del proyecto	Gestionar el Director en el proyecto.	Reuniones personales, grupales y correos electrónicos	Las fechas que se presentan no calzan entre los departamentos.	Coordinación administrativa y académica, colaboradores docentes y administrativos.
Diseño y aprobación del proyecto	Llegar a 1 mes de acuerdo con los	1 mes	€10000.00	Identificar las mejores oportunidades de aplicación e incentivación del personal	Obtener la aprobación del Director de proyecto y	Reuniones personales, grupales y	Los espacios necesarios para las actividades son limitados. Rechazo parcial o	Coordinación administrativa y



por parte del coordinador director del es sobre la proyecto y la planificación organización del proyecto y el orden de esta.

por parte de las autoridades correspondientes especialistas en habilidades blandas, liderazgo y gestión educativa. correos electrónicos . Desacuerdo de intereses de áreas de mejora.

Aprobación de solicitudes de cambio pertinentes a través de la aplicación del proyecto

total del académica, colaboradores docentes y administrativos.

Ciclo 2 Ejecución, monitoreo y control: Comienza el juego

Fase 3: The chance of being a leader!

Logística de las actividades

Afinar detalles para lograr todas las actividades con la mayor precisión.



1 mes ₡0.00

Esquematizar el plan del proyecto acorde a las necesidades detectadas

Director de proyecto y especialistas en habilidades blandas, liderazgo y gestión educativa.

Reuniones personales, grupales y correos electrónicos

Dificultad al generar actividades lúdicas y/o informativas para la población meta.

Coordinación administrativa y académica, colaboradores docentes y administrativos.

Implementación de las actividades

Entregar las actividades según la planificación con el apoyo de los especialistas

8 días ₡83000.00

Realizar las actividades en el tiempo establecido para tal fin junto a los especialistas en habilidades blandas,

Director de proyecto y especialistas en habilidades blandas,

Reuniones personales, grupales y correos electrónicos

Tardanza o baja participación de los colaboradores.

Coordinación administrativa y académica, colaboradores docentes y



recursos solicitados

liderazgo y gestión educativa.

Cancelación de la fecha establecida por motivos de fuerza mayor. administrativos.

Fase 4: A leader from my position!

Logística de las actividades



Afinar detalles para lograr todas las actividades al cien por ciento.

1 mes

€0.00

Esquematizar el plan del proyecto acorde a las necesidades detectadas

Director de proyecto y especialistas en habilidades blandas, liderazgo y gestión educativa.

Reuniones personales, grupales y correos electrónicos

Dificultad al generar actividades lúdicas y/o informativas para la población meta.

Coordinación administrativa y académica, colaboradores docentes y administrativos.

Implementación de las actividades

Entregar las actividades según la planificación con el apoyo de los especialistas

8 días

€250000.00

Realizar las actividades en el tiempo establecido para tal fin junto a los recursos solicitados

Director de proyecto y especialistas en habilidades blandas, liderazgo y gestión educativa.

Reuniones personales, grupales y correos electrónicos

Tardanza o baja participación de los colaboradores.

Cancelación de la fecha establecida por motivos de fuerza mayor.

Coordinación administrativa y académica, colaboradores docentes y administrativos.



Fase 5: The leader within me!

Logística de las actividades	Afinar detalles para lograr todas las actividades al cien por ciento.	1 mes	€0.00	Esquematizar el plan del proyecto acorde a las necesidades detectadas	Director de proyecto y especialistas en habilidades blandas, liderazgo y gestión educativa.	Reuniones personales, grupales y correos electrónicos	Dificultad al generar actividades lúdicas y/o informativas para la población meta.	Coordinación administrativa y académica, colaboradores docentes y administrativos.
------------------------------	---	-------	-------	---	---	---	--	--



Implementación de las actividades	Entregar las actividades según la planificación con el apoyo de los especialistas	7 días	€125000.00	Realizar las actividades en el tiempo establecido para tal fin junto a los recursos solicitados	Director de proyecto y especialistas en habilidades blandas, liderazgo y gestión educativa.	Reuniones personales, grupales y correos electrónicos	Tardanza o baja participación de los colaboradores. Cancelación de la fecha establecida por motivos de fuerza mayor.	Coordinación administrativa y académica, colaboradores docentes y administrativos.
-----------------------------------	---	--------	------------	---	---	---	---	--

Ciclo 3 Cierre:

Fase 6: I say, I do

Logística de las actividades	Afinar detalles para lograr todas las actividades	1 mes	€0.00	Esquematizar el plan del proyecto acorde a las necesidades detectadas	Director de proyecto y especialistas en habilidades blandas, liderazgo y gestión educativa.	Reuniones personales, grupales y correos electrónicos	Dificultad al generar actividades lúdicas y/o informativas para la población meta.	Coordinación administrativa y académica, colaboradores docentes y administrativos.
------------------------------	---	-------	-------	---	---	---	--	--





al cien por ciento.

s blandas, liderazgo y gestión educativa.

población meta.

administrativos.

Implementación de las actividades	Entregar las actividades según la planificación con el apoyo de los especialistas	1 día	¢120000.00	Realizar las actividades en el tiempo establecido para tal fin junto a los recursos solicitados	Director de proyecto y especialistas en habilidades blandas, liderazgo y gestión educativa.	Reuniones personales, grupales y correos electrónicos	Tardanza o baja participación de los colaboradores.	Coordinación administrativa y académica, colaboradores docentes y administrativos.
							Cancelación de la fecha establecida por motivos de fuerza mayor.	

Nota: Elaborado por Bertrin, M. y Mairena, M. (2020)



Capítulo VI

Validación del proyecto

Una vez elaborado el proyecto “**Real Trees**”, se realizó el proceso de validación, para identificar cuáles son las oportunidades de mejora que se encontraban en este. Según Yacuzzi (2005), “la validez de un estudio es la cualidad que lo hace creíble y da testimonio del rigor con que se realizó. La validez implica relevancia del estudio con respecto a sus objetivos, así como coherencia lógica entre sus componentes” (p. 17). Por lo cual fue importante para los directores del proyecto realizar este proceso, ya que asegura, de alguna manera, que podrán cumplir los objetivos de este, obteniendo información de primera fuente, por lo que, en caso de encontrar observaciones durante el proceso, estaban a tiempo de corregir y rectificar, según lo señalado.

De igual manera, lo señala Project Management Body of Knowledge (PMBOK) (2013), indicando que la validación es “el proceso realizado para asegurar que un producto, servicio o sistema cumple con las necesidades del cliente y de otros interesados identificados. A menudo implica corroborar la aceptación y conveniencia con clientes externos” (p. 427).

La validación de un proyecto se puede realizar de diversos modos, según diferentes autores, todo esto con la finalidad de sustentar el proyecto que se está realizando. De acuerdo con Corral (2016), existen dos tipos de validación:

- Validez interna y credibilidad: que implica entregar hallazgos creíbles al llevar a cabo las observaciones y conversaciones o entrevistas, con el fin ajustarse realmente a lo que piensan y sienten los participantes del proyecto.
- Validez externa y transferibilidad: que implica transferir los hallazgos encontrados a partir de descripciones detalladas con el fin de poder también aplicarlos en otro lugar y contexto.



Por otra parte, Yacuzzi (2005) indica que existen cuatro tipos de validación:

- Validez de construcciones conceptuales: consiste en utilizar las medidas o datos obtenidos durante el estudio, para concluir a partir de ellas, los conceptos que de estos dieron origen.
- Validez interna: consiste en identificar que lo ocurrido con las variables del estudio, causaron lo ocurrido con las otras variables. La realidad de las inferencias.
- Validez externa: consiste en lograr que el estudio y los hallazgos de este, permitan en un futuro aplicarlo en otro lugar y/o identificar otros casos, siendo igual de válidos.
- La fiabilidad: consiste en escribir de manera detallada el procedimiento realizado de un estudio, de tal manera que, si se aplica el mismo estudio, los resultados serán los mismo que el realizado primero.

Para efectos de “**Real Trees**”, se utilizaron los tipos de validación externa y fiabilidad que describe Yacuzzi (2005), ya que los directores, en un futuro, podrían buscar aplicar el proyecto en otros lugares y conseguirán con esto dado el detalle de sus actividades conseguir los mismos resultados que en este.

Para validar el proyecto “**Real Trees**”, se utilizó la técnica de juicio de expertos, el cual, según Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez (2008), es un método de validación útil para verificar la fiabilidad de una investigación que se define como “una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en este, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” (p. 29).

De igual manera, Cabero y Llorente (2013) indican que el juicio de expertos “consiste, básicamente, en solicitar a una serie de personas la demanda de un juicio hacia un objeto, un instrumento, un material de enseñanza, o su opinión respecto a un aspecto concreto” (p. 14). Por lo cual es una técnica aceptada y bien valorada, que entregará suficiente información en relación con el proyecto para así generar mejoras en este.



Algunas de los métodos para recoger la información entregada a través de los juicios de expertos, según Robles y Rojas (2015, p. 3), pueden ser aplicadas de manera individual o grupal dependiendo de cuál sea el que se utilice, entre ellos se encuentran:

- Método Delphi: técnica que ofrece un alto nivel de interacción entre los expertos, pero inicialmente cada uno contesta un cuestionario de manera anónima y luego interactúan.
- Método individual: consiste en obtener información de cada uno de los expertos sin que los mismos estén en contacto.
- Método nominal: procede como el método Delphi, pero permite debate entre los participantes.
- Método consenso: en la que se requiere que el grupo de expertos llegue a un alto nivel de acuerdo.

En la validación de “**Real Trees**”, se utilizaron métodos con características semejantes al método nominal e individual, ya que existieron momentos en los que los expertos pudieron entregar sus opiniones de manera grupal y oral, y otros en los que la entregaron de manera individual y anónima. Estos métodos son muy efectivos, pues permiten que toda la información recopilada se analice y se elaboren conclusiones para las mejoras correspondientes al proyecto.

Validación, trabajo de campo

A continuación, se detalla el proceso completo que se desarrolló para validar “**Real Trees**” ante los expertos:

Inicialmente, se contactó con los expertos, para agendar cita y realizar la validación del proyecto. Se realizaron dos reuniones, la primera con 15 colaboradores del CCCN, sede Heredia, y la segunda con cuatro ejecutivos de la institución que trabajan en la sede central de San Pedro de Montes de Oca. Cada una de las reuniones fue realizado a través de la plataforma virtual *zoom*, utilizando el software Power Point para su exposición.



La exposición comienza con información relacionada con la investigación realizada en el CCCN, sede Heredia, para contextualizar y entregar los resultados obtenidos de ella, así los expertos identificaban las necesidades detectadas en la institución. A continuación, se presentó el proyecto “**Real Trees**”, haciendo énfasis en cada una de sus etapas, módulos, objetivos y actividades a desarrollar. También, se presentó una cotización relacionada con la implementación del proyecto en la institución.

Posteriormente, al finalizar la exposición, se dio paso a preguntas, recomendaciones y opiniones por parte de los expertos, momento en el cual todos podían participar de manera voluntaria. Finalmente, se les recordó que recibirían vía correo electrónico un cuestionario anónimo con las siguientes preguntas:

- ¿Considera que el proyecto impulsará las habilidades de liderazgo?
- ¿Considera que las actividades propuestas abarcan lo planteado por el proyecto?
- ¿Considera que el proyecto es necesario para aplicar en la sede de Heredia?
- ¿Considera que el proyecto se puede adaptar a otras sedes?
- ¿Considera que el proyecto tiene la posibilidad de mejorar el clima laboral?
- ¿Considera que existen limitaciones para poder llevar a cabo el proyecto?
- ¿Considera que la relación costo- beneficio es equitativa?
- ¿Qué parte del proyecto le resultó más relevante? ¿Por qué?
- ¿Cuál (es) área (s) considera que el proyecto debe mejorar?
- ¿Qué recomendaciones les daría a los investigadores para proyectos futuros?

A partir de estas preguntas, los 19 expertos pudieron entregar sus observaciones en relación con el proyecto, indicando oportunidades de mejora, recomendaciones, limitaciones y opiniones para así perfeccionar “**Real Trees**” antes de su aplicación.

Resultados de la validación

A partir de la información entregada por los expertos del proceso de validación, se puede indicar que consideran que los módulos y actividades propuestas para el proyecto abarcan los



objetivos del proyecto, a lo cual añaden que se conseguirá a partir de ellas potenciar las habilidades de liderazgo en los colaboradores de la institución y mejorar el clima laboral a través de las actividades enfocadas a las habilidades blandas. Lo mismo plantearon en relación con las dinámicas asociadas a la gestión, haciendo énfasis en el aporte que esto hará no solo a la institución, sino que también a la vida personal de cada colaborador.

También indicaron que es necesario aplicar el proyecto en la sede, ya que efectivamente los resultados obtenidos en la investigación son el reflejo de la realidad de esta, además, consideran que el proyecto debería aplicarse también en otras sedes de la institución, pues son áreas de mejora importantes para todos los colaboradores, no solamente que laboran en la sede de Heredia.

Se aconsejó a los directores del proyecto poner atención en la disponibilidad y ganas de participar de los colaboradores, ya que estos deben estar motivados a participar, para que los talleres den resultados, al igual que incluir en el proceso a cargos de rango mayor dentro de la institución, de modo que conozcan las dinámicas, se vean inmersos en el proceso y se formen lazos importantes en el equipo de trabajo.

Otros puntos de recomendación fueron analizar la cantidad de talleres por módulo, considerando los factores de tiempo y permanencia del personal en la institución, así como también considerar agregar especialistas que observen el logro de los alcances del proyecto una vez aplicado y así tener una opinión clara de los resultados obtenidos.

Cambios en proyecto tras la validación

Luego de obtener los resultados de la validación, los directores del proyecto tomaron en cuenta las sugerencias y realizaron los siguientes cambios con el afán de mejorar **“Real Trees”** a la hora de implementar:

- Motivar la participación de los colaboradores a través de mensajes de correo electrónico institucional, con el fin de mantener informados sobre las dinámicas a tratar en los talleres y los beneficios que esto les entregará en el desarrollo de sus actividades laborales y personales. De igual modo, se visitará la institución para



reforzar las invitaciones de manera presencial e involucrar a los colaboradores en el proyecto.

- Conversar con los coordinadores de sede, para que en lo posible inviten a coordinadores y ejecutivos de otras sedes, a ser parte de los módulos y talleres, con el fin de involucrar cargos de jefatura con la realidad de los colaboradores y la institución. **“Real Trees”** está pensado para aplicarse en todos los colaboradores de la sede de Heredia, por lo cual los coordinadores de esta sede sí participaran en las dinámicas del proyecto.
- Observar los módulos y actividades propuestas en **“Real Trees”** para controlar el tiempo de aplicación de estas, de tal modo que no sean un obstáculo para con las labores que desarrollan los colaboradores en la institución.
- Gestionar los tiempos de los especialistas del proyecto para que desarrollen visitas en modalidad de observador luego de aplicado el proyecto, así verificar el logro de metas y/o posibles situaciones que aún tengan oportunidad de mejoras.

Es importante mencionar que, según la planificación del proyecto **“Real Trees”**, al finalizar cada módulo, se realizarán encuestas *online* a los participantes y también foros grupales, para identificar áreas de mejora en la aplicación de actividades y reconocer el nivel de satisfacción que se tiene sobre el proceso.

“Real Trees” es un proyecto que busca impactar de manera positiva en la vida laboral y personal de cada uno de los colaboradores del CCCN, sede de Heredia, por lo cual está absolutamente enfocado en el beneficio que las habilidades de liderazgo, habilidades de gestión y habilidades blandas, generarán en ellos.





Referencias

- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2016). Código de Trabajo de Costa Rica Actualizado con la reforma procesal laboral. Recuperado de http://www.mtss.go.cr/elministerio/marco-legal/documentos/Codigo_Trabajo_RPL.pdf
- Molina, Z. (2014). Fundamentos del Currículo. San José, Costa Rica: EUNED.
- Project Management Institute, “A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (PMBOK Guides)”, 5a. edición
- Schnarch, A. (2014). Emprendimiento exitoso. Bogotá, Colombia. Ecoe Ediciones 2014.
- Schnarch, A. (2017). Creatividad e Innovación. Bogotá: Alfaomega.
- Siles, R. y Mondelo, E., (2018) Herramientas y técnicas para la gestión de proyectos de desarrollo PM4R. Cuarta edición.



Anexo A

Estrategia curricular

Nivel de concreción curricular de la propuesta.

El nivel de concreción de la propuesta curricular a trabajar con el Centro Cultural Costarricense Norteamericano (sede Heredia) será a nivel micro, ya que se buscará que los colaboradores logren tener un gran dominio de sus habilidades blandas e inteligencia emocional, para que sean personas que puedan integrarse a la sociedad de manera exitosa, logrando mantener relaciones asertivas con sus pares o compañeros de labores, ya sean profesores o administrativos que trabajen en la sede, incrementando sus habilidades de liderazgo a partir de diferentes talleres realizados de manera semanal. Con esto además se busca que a corto, mediano y largo plazo se modifique también el desarrollo de las dinámicas con los estudiantes de la institución, quienes podrán notar que el equipo de trabajo de la sede en la que ellos estudian posee grandes herramientas de liderazgo, las cuales se observan en cada una de las situaciones que ocurran en la institución y, además, también los modelan e invitan a ser líderes en sus propios entornos.

Modelo de diseño curricular

Para la ejecución de este plan, se desarrollará un modelo de diseño curricular del corte deliberativo y práctico. Esto se debe a la necesidad de generar conciencia de las habilidades que permitirán llevar la gestión de la institución a un énfasis más humano. Además, se trata de proveer al personal de la institución con habilidades de comunicación y resolución de conflictos ligados al liderazgo para hacer de la participación un proceso generador y democrático. Los colaboradores del CCCN (Sede Heredia) tendrán gran influencia y participación en el trabajo que se desarrolle, sus conocimientos, creencias, experiencias y por sobre todo expectativas, cumplirán un rol fundamental en el proceso de cambios que se espera generar en la comunidad, buscando siempre participación de ellos y posterior reflexión en la relación con las actividades desarrolladas. Los contenidos tratados durante los talleres se entregarán como ejemplos o anécdotas en casos hipotéticos, para que sean ellos mismo los que vayan construyendo los significados de liderazgo que se espera potenciar.



Enfoque curricular asumido en la propuesta

Humanista/constructivista

Definición y roles del estudiante:

Constructivista. El estudiante (colaborador del CCCN) a partir de un trabajo individual y colectivo, siempre guiado de sus experiencias buscará llegar a transformar a la sociedad (comunidad educativa), integrando las habilidades blandas, habilidades de liderazgo y la inteligencia emocional, entregadas a partir de casos hipotéticos o anecdóticos que se trataran en actividades grupales en diferentes dinámicas, logrando así incrementar las habilidades de liderazgo para obtener un buen desarrollo de lo cotidiano en la institución.

Definición y roles del docente:

Constructivista. El docente se muestra siempre activo, apoyándose de los aprendizajes previos de los estudiantes para realizar el proceso de enseñanza aprendizaje a través de dinámicas grupales en las cuales se trabajarán habilidades que incrementen el liderazgo del personal administrativo y docente, aportando estrategias de comunicación efectiva, solución de conflictos, habilidades blandas e inteligencia emocional, para generar en ellos nuevos aprendizajes y transformar los que ya tienen.

Definición y roles del contenido:

Los contenidos a proveer van a brindarse sobre distintos pilares, ya que el conjunto de actividades que se van a ejecutar son igual de variadas. Estos enfoques humanista-constructivistas van a otorgar un amplio abanico de posibilidades a la hora abarcar las temáticas que se deseen alcanzar. Para ello, es necesario volver a enfatizar en la relevancia de las habilidades de liderazgo como eje primordial de este plan. Esto va a ser ligado con los estudiantes al grado en que se pueda transportar al trato o a la dinámica de clase. En cuanto a la docencia y administración, se va a entrelazar en cómo estas habilidades comprenden no solo el ámbito laboral, pero también la conexión con su siempre presente vida personal. Para



lograr un alcance más significativo, los contenidos van a ser aplicados desde el nivel más exterior (saberes sobre el tema), intermedio (ámbito laboral), hasta lo interior (aplicación en la vida personal), esto con el fin de brindar las habilidades de manera integral y formadora del saber y el ser humano. Se enseñarán habilidades blandas, de liderazgo, manejo de conflictos, negociación e inteligencia emocional. Buscando con ello conseguir el logro de los objetivos del taller.

La mayor parte de los contenidos son de carácter actitudinal y procedimental, por el tenor de los temas a tratar, pero siempre tendremos presente los conceptos claves para la formación, de esta forma conectar lo concreto-práctico con la teoría para alcanzar un aprendizaje significativo de calidad.

Definición y roles del proceso:

El proceso llevará una metodología de enfoque humanístico-constructivista. Los contenidos que se enseñaran irán como parte de un proceso de andamiaje que fluya a través de las sesiones y brinde el conocimiento la sesión previa para la siguiente. La didáctica llevará a la aplicación de diversas inteligencias para el alcance de los objetivos, mientras que así se conoce más al equipo de trabajo y habilidades de los demás. En adición, los contenidos siempre irán de la mano a la realidad y se adaptará al contexto de la organización. Y así fortaleciendo las experiencias para el descubrimiento del aprendizaje, buscando siempre respetar cada uno de sus estilos. De esta manera, se incrementarán las habilidades de liderazgo en los colaboradores del CCCN.

Definición y roles de la evaluación:

La evaluación tendrá un eje humanista, ya que el desarrollo integral con base en las habilidades de liderazgo deseadas va a ser de suma importancia. La evaluación se dará por medio de listas de cotejo y autoevaluación, en la cual los participantes podrán tener la oportunidad de adentrar en su propio proceso en vez de ser evaluados por uno de los ejecutores del plan. La misma se dará al final de cada sesión por medio de los objetivos alcanzados. Los conocimientos, habilidades y competencias serán vistos desde el plano transformacional de cada individuo. Al final del proceso, se evaluará el alcance de los



objetivos por medio de temáticas que se consideren deban ser más profundizadas o dirigidas de otro modo o enfoque según lo consideren los participantes. Se utilizarán ampliamente los procesos cualitativos para su realización, observando siempre el desarrollo integral de los colaboradores en cada una de las experiencias que vivan durante los talleres, ya que mediante ellos y sus ejercicios de socialización se podrá identificar cómo aplican cada una de las habilidades entregadas.

Definición y roles de los recursos:

El uso de los recursos seguirá un enfoque humanista-constructivista, pues los recursos (físicos, tecnológicos y humanos) permitirán adentrar en realidad que se desenvuelve la organización y el recurso humano, pero también responderá a las necesidades de la población en cuestión. Para alcanzar el desarrollo de habilidades de liderazgo, se plantea utilizar noticias de índole nacional e internacional, herramientas tecnológicas para la elaboración de materiales, habilidades artísticas para actuación y musicalización de emociones, experiencias de vida propias o ajenas para el acercamiento a la meta deseada. Estos recursos van a ser utilizados por el personal docente y administrativo en diversas fases del proceso a modo de que se alcance la mejora de las habilidades de liderazgo y, con esto, se transfiera a sus vidas profesionales y personales, pero también a la población estudiantil. La finalidad de ellos es lograr aprendizajes efectivos, siempre considerando el contexto de los estudiantes, sus intereses y el medio ambiente (sede Heredia), para que ellos mismos los puedan construir, comprendiendo y acercándose a la realidad. Para lo cual se utilizarán dinámicas grupales en las cuales se verán enfrentados a situaciones cotidianas de resolución de conflictos en los que deberán aplicar las estrategias de comunicación efectiva, habilidades blandas, resolución de conflictos, para incrementar el liderazgo personal y grupal en la institución

Definición y roles del contexto:

El contexto va a funcionar bajo el plano constructivista. Esto se debe a la necesidad de usar las experiencias de cada participante como bloques forjadores de conocimiento práctico y su aplicación en presentes y/o futuras situaciones similares. Por otra parte, la comunidad









educativa debe ser la base de reflexión sobre la que se constituyen los saberes del programa en aplicación y las habilidades necesarias.



Tabla A 1
Proyecto “Real Trees”

Módulo I: The chance of being a leader

Módulo	Actividad	Tiempo	Objetivo	Desarrollo	Material
					
	Conversatorio Habilidades Blandas	Viernes 3 de setiembre del 2021 2 horas	Concientizar al personal sobre que son habilidades blandas y su función en nuestro diario vivir	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los participantes del taller son recibidos por los organizadores. 2. Cada uno recibe un pin con su nombre y fotografía. 3. Se da la bienvenida al inicio de los talleres de forma oficial. 4. Los participantes inician las actividades escribiendo en un papel que piensan que son habilidades blandas y después 	<p>Espacio reservado</p> <p>Pines para los integrantes</p> <p>Recortes de papel</p> <p>Carteles</p> <p>Marcadores</p> <p>Papeles con habilidades blandas</p> <p>Cinta adhesiva</p> <p>Objetos variados</p> <p>Cronograma de talleres</p>



se lanzan los
papeles al aire.
Cada uno toma un
papel y lo lee. Al
final, se hace una
sola definición
tomando en cuenta
la opinión de todos
los participantes.

5. Los participantes
reciben un cartel y
son divididos
según el color de
ropa que vistan en
ese momento. Cada
equipo escribe 10
habilidades blandas
que toda persona
debería tener. Cada
equipo presenta sus
opiniones y las
justifica.
6. Cada participante
recibe junto a un
compañero un
papel con una
habilidad blanda.
En las parejas,
deben de reflejar
esa habilidad por
medio de una
dramatización de
un minuto.



Charla gestión 10 de Reconocer la
 educativa setiembre del aplicabilidad
 2021 de la gestión
 90 minutos educativa

7. Los colaboradores comparten experiencias de vida en las cuales hayan experimentado que no han hecho el mejor uso de sus habilidades blandas a través de un círculo de paz. Los demás integrantes dan comentarios para ayudar a la persona a ser mejor en su próxima experiencia.
8. Se da la culminación agradeciendo a todos su presencia y participación. Además, se da un folleto con el cronograma de las futuras actividades y las temáticas.
1. Se reciben los integrantes y se les lleva a la silla reservada para cada uno.

Espacio reservado
 Prensas con nombres de los participantes para las sillas



- | | | |
|---|---|---|
| <p>desde la perspectiva de colaborador.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 2. Se da la bienvenida al segundo taller del módulo. 3. Se inicia mostrando una serie de tareas que se ejecutan en la institución. Si alguien cumple dicha tarea, debe levantarse y buscar otro espacio vacío. 4. Las personas quedan en el último espacio del juego anterior. Deben conversar junto a alguien a su lado sobre la importancia de sus actos en la institución y de cómo estas afectan a la organización como un ente complejo. 5. En un papelógrafo, se escribe la frase GESTIÓN EDUCATIVA. En grupos organizados previamente, los colaboradores | <p>PPT con actividades institucionales</p> <p>Papelógrafos</p> <p>Marcadores</p> <p>Alimentación</p> <p>Brochures</p> |
|---|---|---|



- deben de escribir una actividad que realizan a diario en la organización que inicie con cada letra del acróstico.
6. Se les sirve a los colaboradores un pequeño refrigerio y se sientan en parejas con alguien de un equipo diferente. Los colaboradores comparten experiencias vividas en estas actividades que les brindó satisfacción, reflexión, frustración, o anécdotas graciosas.
 7. Se da el cierre de la sesión y se brinda un brochure con las actividades que ellos escribieron y una pequeña frase motivacional.



Estudio de caso Liderazgo	Viernes 17 de setiembre del 2021 90 minutos	Examinar las mejores prácticas en temas de liderazgo para situaciones variadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se reciben a los participantes con un dulce que lleva su nombre anotado. 2. Se hace una dinámica para poder energizar a los participantes antes de la actividad del día. 3. Los colaboradores hablan sobre qué tipos de líderes ellos siguen y que características presentan en común. 4. Los participantes son divididos según el tipo de dulce que recibieron. Cada subgrupo recibe un caso de liderazgo y comparte sus pensamientos en que están de acuerdo y que acciones hubieran hecho de manera distinta. 5. Los participantes hacen comentarios 	Dulces con nombres Casos de liderazgo
---------------------------	--	--	--	--









Cine foro	Viernes 24 de setiembre del 2021 2 horas	Reflexionar sobre la realidad en el area de la educación a traves de una pelicula.	<p>posteriores a la actividad.</p> <p>6. Se hace el cierre del acto con la despedida de los participantes.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se reciben a los participantes con una bolsa de palomitas y un refresco junto al número de su asiento. 2. Se hace una ligera introducción sobre información general de la película. 3. Los participantes miran la película “Detrás de la pizarra”. 4. Se brinda un marcador a cada participante para que escriban que aportes les brinda la película a sus vidas personales en un papelógrafo. 5. Los coordinadores de la actividad hacen preguntas 	<p>Palomitas</p> <p>Refrescos</p> <p>Película “Detrás de la pizarra”</p> <p>Papelógrafo</p> <p>Marcadores</p>
-----------	---	--	---	---



Reflexión grupal	Viernes 24 de setiembre del 2021 1 hora	Consolidar los conocimientos adquiridos por medio de una reflexión	<p>sobre la película y la realidad de los colaboradores en la institución educativa.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los participantes comentan que han aprendido durante el primer módulo del proyecto. 2. Se brindan cajas de cartón con forma de ladrillos a cada participante para poder ir “construyendo el profesional que quiero ser”. 3. Los colaboradores son divididos en subgrupos para poder comentar cuales comentarios les parecieron más pertinentes y que más quisieran aprender a hacer. 4. Se hace el cierre del primer módulo y se da la despedida de los colaboradores. 	Cajas de cartón Marcadores
------------------	--	--	---	-------------------------------



Módulo II: A leader from my position

Módulo	Actividad	Tiempo	Objetivo	Desarrollo	Material
					
	Charla Habilidades Blandas	Viernes 1 de octubre del 2021	Promover el conocimiento de las habilidades blandas en la comunidad educativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se da la bienvenida a los participantes al inicio del segundo módulo. 2. Por medio del juego “papa caliente”, los participantes comentan sobre lo conversado y analizado en la sesión previa relacionada con habilidades blandas. 3. Se hace la introducción de la persona que brindará la charla sobre habilidades blandas. 	Bola Material solicitado por el especialista



Taller de liderazgo de Viernes 8 de octubre del 2021 de Desarrollar el potencial humano de cada persona por medio del autoconocimiento

4. La persona invitada da una charla sobre habilidades blandas, su importancia en nuestra vida, y su necesidad en el ámbito laboral.
5. La persona a cargo de la charla abre espacios para que los participantes puedan poner en práctica los conocimientos.
6. Se da la culminación del taller y se reitera la invitación al siguiente.
 1. Se da la bienvenida al segundo taller del módulo.
 2. Se les brinda a los participantes un cordón de color que ellos elijan.
 3. Los participantes reciben dos papeles: uno pegado en el pecho y otro en la espalda. Por medio

Cordones de colores
 Papeles con palabras cortadas por la mitad
 Cinta adhesiva
 Sobres con fotografías
 Quiz 16 personalities
 Premios
 Carteles



- de una fila de conga, los colaboradores deben formar palabras relacionadas al liderazgo.
4. En grupos según los colores del cordón recibido, los participantes reciben un sobre con la fotografía de algún líder famoso. Estos deben comentar que saben de la vida de esta persona y qué características hacen que sea apreciado por ellos mismos o la sociedad.
5. Los colaboradores toman el quiz de las 16 personalidades (<https://www.16personalities.com/es/test-de-personalidad>). Tras haber tomado el test, cada
- Marcadores
Papeles con características de un líder.
Llaveros



participante se sienta en el suelo. Los demás compañeros tratan de adivinar la posición exacta de sus camaradas. Quien lo logre con exactitud recibe un premio.

6. Los colaboradores hacen grupos conformados por personas de cordones de diversos colores. Cada uno escribe ventajas y desventajas de cada subcategoría del quiz. Tras haber finalizado, cada grupo tiene que presentar sus conclusiones.
7. Los participantes del taller reciben papeles con características de líderes. En conjunto, deben formar al líder perfecto usando



<i>Escaperoom</i>	Domingo 17 de octubre del 2021	Potenciar valores institucionales por medio de una actividad colaborativa	<p>solo 10 de las características. Al finalizar, los participantes comentan sobre las múltiples personalidades de un líder y la idealización que solemos tener de tal.</p> <p>8. Se cierra el taller dando a los participantes un pequeño llavero con una característica de liderazgo que sientan más presente en su diario vivir.</p> <p>1. Se reciben a los colaboradores frente a la institución a las 10 am. Ya juntos, se inicia el viaje a City Mall en Alajuela por medio de autobús o automóvil.</p> <p>2. Al llegar a City Mall, se brinda</p>	<p>Acertijos para llegar al <i>escaperoom</i></p> <p>Nombres para hacer grupos</p>
-------------------	--------------------------------	---	---	--



- media hora para que los colaboradores puedan andar por las instalaciones.
3. A las 11 am, se envía un correo con las direcciones para llegar al *Escaperoom* por medio de acertijos que les permita agruparse y llegar tan juntos como sea posible al lugar de la actividad.
 4. Por medio de un sorteo, se eligen los cuatro grupos que van a entrar a los salones para la actividad.
 5. Se brinda el espacio para que el personal del *Escaperoom* de las instrucciones, medidas de seguridad y cualquier otra información que se considere importante.



Charla: ¿Cómo
hago gestión?

Viernes 22 de
octubre del
2021

Identificar
aspectos de la
gestión
organizacional
desde diversas
aristas

6. Al finalizar la actividad, se hace una reflexión sobre el trabajo en equipo y su beneficio para lograr objetivos y metas propuestas.
7. En conjunto, se coordina para poder ir a almorzar juntos al *food court* previamente gestionado para obtener el espacio necesario.
8. Se coordina con los colaboradores el tiempo de regreso a Heredia y el transporte necesario para cada uno.
1. Se da la bienvenida a los participantes a la entrada de la sede junto a una carpeta con lapicero y papel para que puedan tomar notas.
2. Se hace la introducción de la

Carpetas
Lapiceros
Hojas blancas
Separador de libros
Material solicitado por el
especialista



Gestión: Viernes 29 de
 normas y octubre del
 códigos 2021
 institucionales

Analizar las
 capacidades y
 limitaciones
 del personal
 por medio del

persona que
 brindará la charla
 sobre habilidades
 blandas.

3. El especialista
 inicia la charla de
 como todos en la
 sede pueden hacer
 gestión educativa
 desde las tareas
 más sencillas sin
 saberlo.
4. El especialista
 brinda material que
 puede ser utilizado
 por los
 participantes para
 reflexionar y
 valorar sus
 funciones desde la
 gestión del centro
 educativo.
5. Se da la despedida
 a los participantes
 y se les brinda un
 separador de libros
 con una fotografía
 del equipo.

1. Se reciben a los
 participantes y se
 les da un sobre con
 un número y algo
 dentro.

Sobres con normas
 institucionales.
 Juego Kahoot
 Marcador de pizarra
 Papelógrafos









- | | | |
|----------------------------------|--|------------|
| estudio del código institucional | 2. AL iniciar, se les solicita a los participantes descargar la aplicación Kahoot, con la cual tomará un test para saber que tanto saben de las normas institucionales antes de tomar el taller. | Marcadores |
| | 3. Por medio de la participación alterna, los participantes comentan sobre datos que les haya sorprendido o les parezca importante de la actividad anterior. Estas son anotadas en el pizarrón. | |
| | 4. A continuación, los participantes abren sus sobres que contienen secciones específicas de la normativa organizacional. Estos deben crear | |



- un mapa mental que muestre por medio de dibujos los aspectos más relevantes de lo leído y analizado. Los equipos exponen sus creaciones y se llevan al comedor para ponerlos a modo de galería.
5. Los participantes conversan y hacen una propuesta de que cambios se deberían de hacer a las normas institucionales basados en sus experiencias y de cómo estas pueden mejorar o ser más flexibles.
 6. Al finalizar, los participantes son despedidos del taller y se extiende la invitación al siguiente módulo.



Módulo III: The leader within me

Módulo	Actividad	Tiempo	Objetivo	Desarrollo	Material
					
	Hago gestión en la institución	Lunes 1 de noviembre del 2021 Durante semana	de la Aplicar conocimientos necesarios para poder realizar gestión educativa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Al iniciar la semana, los participantes reciben en equipos una actividad relacionada con la gestión de la organización. 2. Cada equipo es responsable de organizarse, colaborar, corregir y confirmar que se esté llevando a cabo la tarea asignada. 3. Por medio de un correo, los participantes evalúan a la mitad de la semana el desempeño propio 	<p>Papel con actividades sobre gestión educativa y subgrupos. Preguntas de evaluación de desempeño. Resumen de resultados.</p>



y el de sus
compañeros a
través de la
semana.

4. Al finalizar, los participantes reciben un correo en el cual se les solicita brindar datos del desempeño, la dificultad, los recursos que necesitaron, las limitantes, la colaboración y el funcionamiento de la sede por medio de la división de tareas en temas de gestión.
5. Al recibir los resultados, se hace un pequeño resumen de la información brindada para dársela a los colaboradores.



Feria de liderazgo	de Viernes 12 de noviembre del 2021 2 horas	Exponer las habilidades como individuo por medio de una demostración.	<ol style="list-style-type: none"> 1. El lunes, se envía un correo a los colaboradores donde se les solicita que piensen en su habilidad de liderazgo más representativa y que planeen una actividad lúdica en la que puedan ayudar a sus compañeros a utilizarla. 2. Al inicio de la sesión de viernes, a cada colaborador se le recibe con un gafete con su foto y un numero de salón. 3. En cada salón de clases, los participantes reciben una bolsa con materiales para que adornen sus áreas de trabajo. 4. Con un periodo de 15 minutos, los participantes van rotando para visitar las presentaciones 	<p>Gafetes con categorías y numero de salón.</p> <p>Bolsas con papel periódico, marcadores, cinta adhesiva, hojas de colores, papel crepe.</p> <p>Encuesta sobre los talleres.</p> <p>Premios.</p>
--------------------	--	---	---	--



Trabajo equipo	en	Viernes 19 de noviembre del 2021 1 hora	Evaluar los pasos más apropiados para la resolución conjunta de problemas.	<p>de los demás compañeros.</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Se envía una encuesta a los correos de los participantes en la cual eligen quien hizo el mejor trabajo en términos de decoración, uso del tiempo, originalidad, presencia escénica, mensaje por aprender y participación activa en otros talleres. 6. Al final de la sesión, se hace una premiación por categorías y se entregan los premios. <ol style="list-style-type: none"> 1. Se reciben a los colaboradores para el inicio del último taller. 2. Los colaboradores son divididos en equipos por medio de una ruleta. 3. Por medio de pistas, los 	<p>Pistas en una hoja de papel. Casos por resolver. Refrescos. Emparedados.</p>
-------------------	----	--	--	--	---



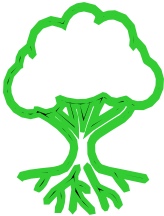





			<p>participantes deben buscar una serie de cuatro casos en los cuales deben aplicar liderazgo, gestión educativa y habilidades blandas al mismo tiempo.</p> <p>4. Al finalizar de resolver los acertijos y los casos, los participantes son recibidos con un refresco y un emparedado.</p> <p>5. Cuando todos los equipos estén en el punto de encuentro, se inicia dando una charla sobre el uso de los tres pilares de los talleres en la labor diaria como trabajadores de una organización educativa.</p>	
Reflexión final	Viernes 19 de noviembre del 2021	Relacionar las dificultades del mundo laboral	<p>1. A modo de conclusión, se hace una sesión de cuenta-cuentos con marionetas y un</p>	<p>Marionetas. Teatrín. Lectura. Papel origami.</p>



- 1 hora por medio de
una lectura.
- teatrín para
representar el libro
“¿Quién se ha
llevado mi queso?”
de Spencer
Johnson.
2. Al finalizar el
cuenta-cuentos, los
colaboradores
comentan como
esta lectura está
relacionada con sus
vidas personales y
laborales.
 3. Los participantes
hacen un ratón de
origami y escriben
lo más memorable
de la historia para
ellos.



Módulo IV: I say, I do

Módulo	Actividad	Tiempo	Objetivo	Desarrollo	Material
					
	Team building	Domingo 5 de diciembre del 2021 5 horas	Fomentar los lazos laborales saludables por medio de actividades variadas.	<ol style="list-style-type: none"> Desde la semana de finalización del tercer módulo, los colaboradores pueden enviar sugerencias de actividades que les gustaría hacer. El día de la actividad, se reciben a los colaboradores frente a la institución a las 9 a.m. En el lugar de las actividades, se organizan las áreas para juegos, baile, comida, recreación, charlar y cualquier otra idea que los 	<p>Materiales variados para la ejecución de las actividades propuestas (estas van a variar dependiendo de las condiciones del clima, el lugar conseguido y lo sugerido por los colaboradores).</p> <p>Alimentación. Títulos de participación. Pequeños árboles.</p>



- participantes hayan tenido.
4. En medio de las actividades, se abre un espacio para poder almorzar juntos y compartir.
 5. Al terminar la actividad, se hace entrega de un título de participación a los talleres y la entrega de un pequeño árbol para que los participantes puedan trasplantarlo en casa.

Nota: Elaborado por Bertrin, M. y Mairena, M. (2020)



Bibliografía:

Molina, Z. (2014). Fundamentos del currículo. Editorial de la Universidad Estatal a Distancia. ISBN: 978-9968-48-099-4.

Salas, S. (s.f.). Identificación de las principales características de los modelos de diseño curricular.



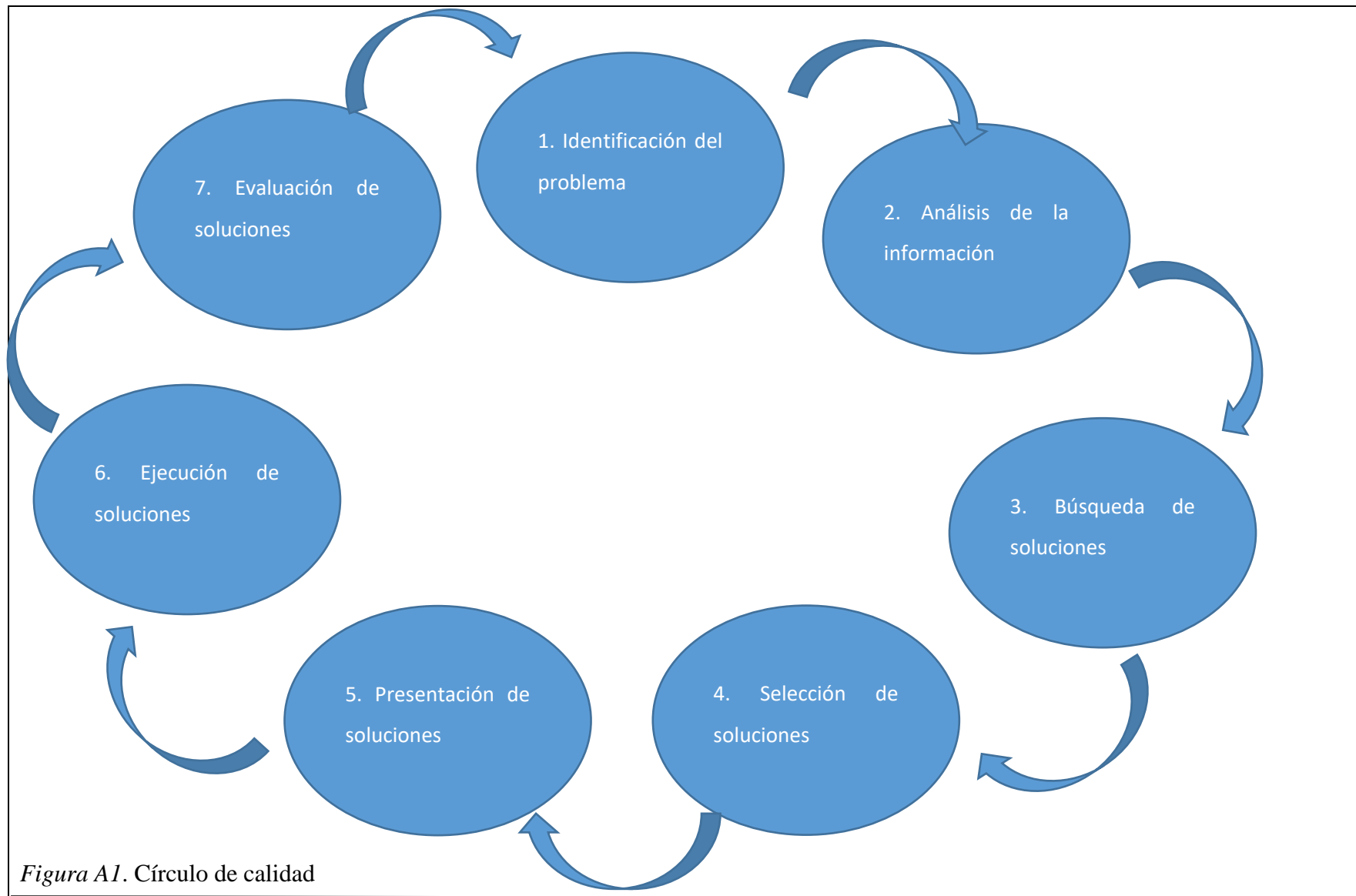


Figura A1. Círculo de calidad



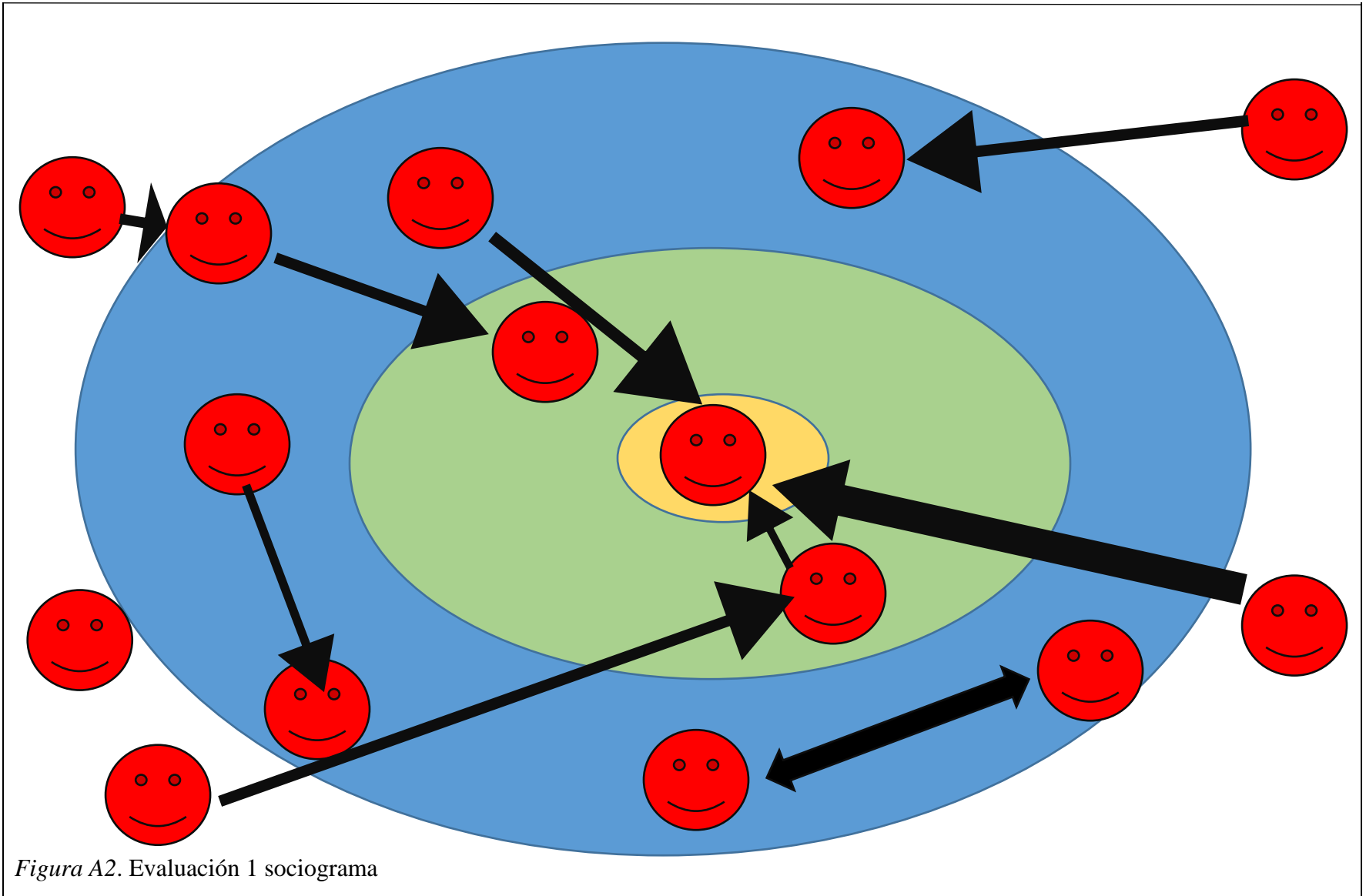


Figura A2. Evaluación 1 sociograma



Habilidades presentes	Habilidades ausentes

Figura A3. Evolución 2 Tabla en T



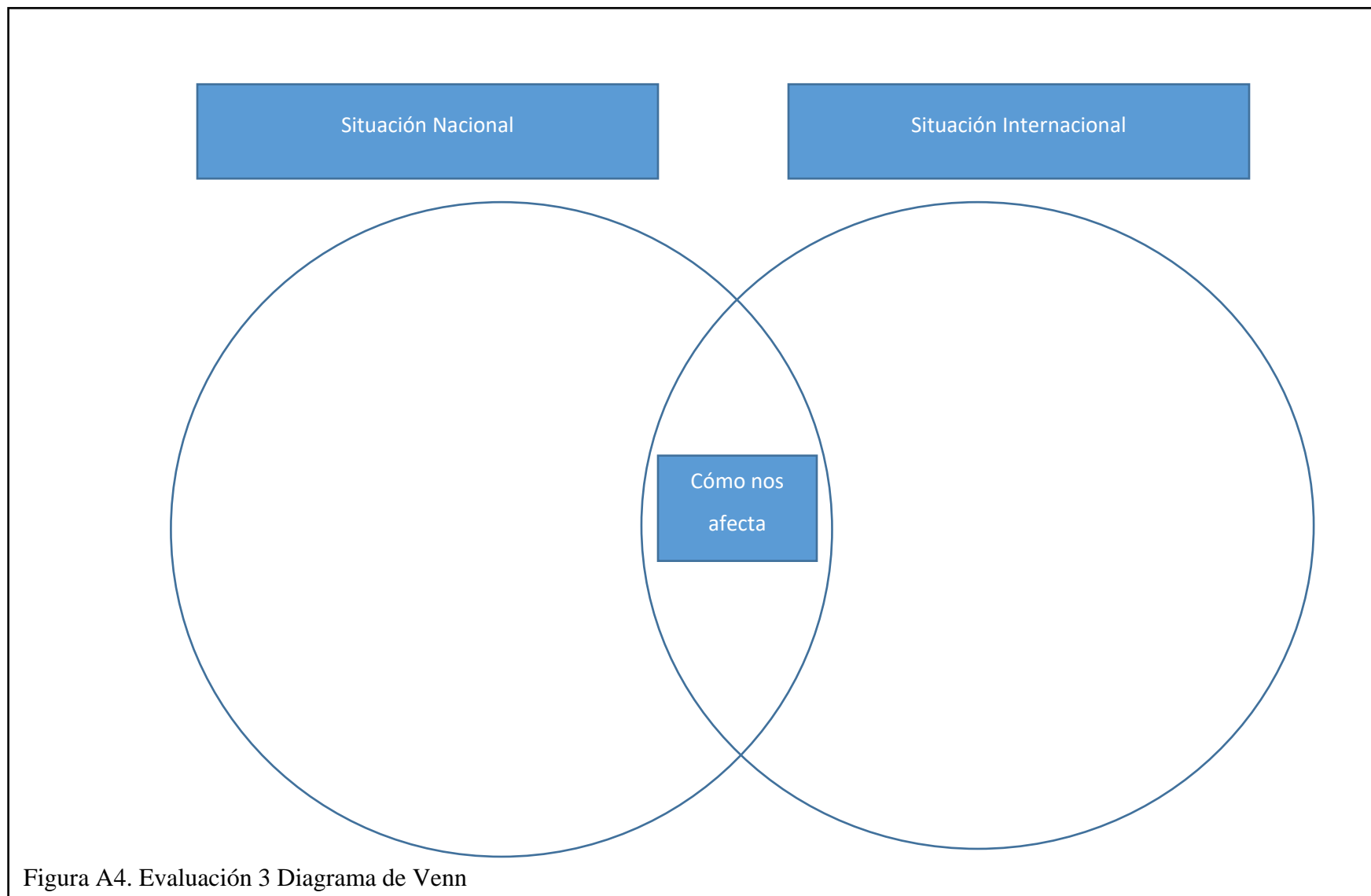


Figura A4. Evaluación 3 Diagrama de Venn



	Positivas	Negativas
Internos	Fortalezas	Debilidades
Externos	Oportunidades	Amenazas

Figura A5. Evaluación 5 FODA recurso humano



Anexo B**Especificaciones de las actividades éticas en “Real Trees”**

Antes de dar a conocer las actividades, es importante mencionar que el Proyecto “**Real Trees**” está constituido por cuatro módulos distintos, cada uno elaborado con un fin específico, pero en conjunto, buscan potenciar las habilidades de liderazgo, habilidades de gestión y habilidades blandas, para que los colaboradores del Centro Cultural Costarricense Norteamericano, en la sede de Heredia, fomenten sus habilidades profesionales y personales, así llegar a impactar positivamente el desarrollo de sus actividades laborales y del diario vivir.

Estas actividades se aplicarán en el proyecto “**Real Trees**” siempre y cuando la pandemia (covid 19) no permita volver a los colaboradores del CCCN, a la presencialidad de sus labores en la sede de Heredia.

El primer módulo llamado “**The chance of being a leader!**”, orientado a sensibilizar a los interesados a través de la resolución de conflictos por medio de las habilidades blandas, el liderazgo y la gestión pedagógica.

El segundo módulo, “**A leader from my position!**”, enfocado en capacitar a los interesados, potenciando el liderazgo, la gestión dentro de la organización y las habilidades blandas del personal.

El tercer módulo, “**The leader within me!**”, destinado a interactuar o poner en práctica la gestión dentro de la organización, así como las habilidades blandas y el liderazgo de cada participante.

Por último, el cuarto módulo llamado “**I say, I do**”, en el cual se realiza una salida a terreno, con actividades tipo *team building*, para culminar de manera dinámica el proyecto, potenciar su aprendizaje y motivar a los colaboradores a seguir utilizando las herramientas aprendidas, además de evaluar el proyecto.



Actividades de formación ética ciudadana
incluidas en proyecto “Real Trees”







Tema central: “Ética en mi vida, ética en mi trabajo.”

Participantes: Colaboradores docentes y administrativos del CCCN, sede Heredia.


Extensión de las actividades: 8 actividades repartidas en 3 módulos.

Tiempo total actividades: 3 horas con 50 minutos.


Lugar de trabajo: Presencialidad remota.

Tabla B1.				
Actividades de formación ética				
Módulo	Tiempo	Objetivo	Dinámica/Actividad	Materiales
				
<p>The chance of being a leader!</p> 	30 min.	Reconocer qué es la ética y los valores morales.	Dinámica de la actividad. Sentados en círculo el facilitador del taller lanzará una serie de preguntas y guiará la conversación de los participantes. ¿Qué son los valores? ¿Qué valores crees que nos falta practicar como sociedad?	Sillas (una por participante) Computador con internet. Parlantes. Música relajada https://www.youtube.com/watch?v=0iLFrtUbq0




			<p>Si pudieran ser otra persona, ¿quién serían y por qué?</p> <p>¿Qué harían si ven en la calle un maltrato?</p> <p>Si tuvieran mucho dinero, ¿cómo lo gastarían?</p>	
<p>The chance of being a leader!</p> 	30 min.	Identificar el significado que conlleva la palabra “ética”	<p>Dinámica de la actividad. Los participantes miran el video “La ética” por el señor Carlos Roverssi. Tras mirar el video, se unen en equipos de 3 y discuten los aspectos más relevantes sobre el video. Después, en círculo, los participantes comparten sus ideas y aportes que serán anotados en un papel periódico para ser analizados después.</p>	<p>Computadora Parlantes Conexión a internet Proyector Video: https://www.youtube.com/watch?v=c_kp-RZwhVNs Papel periódico Marcadores</p>
<p>A leader from my position!</p>	20 min.	Demostrar que cada persona e institución tiene valores diferentes, pero podemos convivir y respetarnos a	<p>Dinámica de la actividad. El facilitador del módulo tiene tantos papeles como integrantes, en cada papel hay</p>	<p>Sillas (una por participante) Papeles con los valores del CCCN: Integridad: Creemos en la comunicación</p>




		<p>pesar de las diferencias.</p>	<p>escrito un valor del CCCN, cada participante escogerá el valor que más le guste o represente y luego se unirá en grupo con los que hayan escogido el mismo valor. Durante 5 minutos discutirán por qué es importante ese valor, escogerán un líder que lo explicará al grupo completo. Luego en conjunto conversarán por qué es importante respetar los valores de cada persona o institución. El guía del módulo los llevará a reflexionar sobre la importancia de practicar todos los valores.</p>	<p>abierta, honesta y transparente. Compromiso: Manejamos nuestros recursos responsablemente. Convivimos en armonía con nuestro entorno. Colaboración: Promovemos los esfuerzos en equipo y reconocemos logros sobresalientes. Respetamos las diferencias de criterios, así como la diversidad individual y cultural. Pasión por la Excelencia: Damos lo mejor de nosotros en todo momento. Aprendemos de nuestras experiencias y de los retos que afrontamos.</p>
<p>A leader from my position!</p>	<p>45 min</p>	<p>Concientizar los valores sociales, personales y de liderazgo.</p>	<p>Dinámica de juego. Se divide al equipo en tres grupos de igual</p>	<p>Hojas de papel. Marcadores. Cinta adhesiva. Computador con internet.</p>




			<p>o similar cantidad de integrantes. Cada grupo será un planeta y tendrá una característica especial, el primer planeta solo es habitado por hombres, el segundo planeta solo es habitado por mujeres y el tercer planeta es mixto pero sus habitantes tienen crisis de identidad. A partir de esto cada grupo deberá escribir en las hojas, cuáles son los 5 valores sociales más importante de su planeta, y cuáles son las características de él o la líder de su planeta. Cada grupo leerá y expondrá sus valores sociales y características de liderazgo y discutirán. Al finalizar la discusión se le dirá que surge un problema,</p>	<p>Parlantes. Música electrónica para trabajar https://www.youtube.com/watch?v=erPMV-Plop</p>
---	--	--	--	--





			<p>los tres planetas serán destruidos por una lluvia de meteoritos, pero pueden viajar todos al planeta Tierra y vivir juntos, por lo cual deberán llegar a acuerdo de qué valores sociales y características de liderazgo van a practicar ahí, ya que ahora serán una sola sociedad.</p>	
<p>A leader from my position!</p> 	<p>35 min.</p>	<p>Contrastar los derechos que se tienen como individuos con los deberes que nos rigen.</p>	<p>Usando un diagrama de Venn, los grupos previamente formados deben yuxtaponer los derechos que nos otorgan las leyes o normas sociales junto a los deberes que tenemos que cumplir. En el centro, se deben identificar dualidades morales que podemos confrontar por esta realidad. Los diagramas son colocados en las paredes y los grupos visitan cada</p>	<p>Diagrama de Venn impreso Lápices de color Cinta adhesiva</p>



			<p>diagrama por un tiempo de 4 minutos para dialogar sobre lo expuesto por los compañeros. Al final, se puede dar un espacio para discusión si se permite.</p>	
<p>A leader from my position!</p> 	30 min.	Relacionarse con los demás de la mejor manera posible.	<p>Dinámica de la actividad. Lectura y análisis del capítulo “Ponte en su lugar” del libro <i>Ética para Amador</i> (Fernando Savater) El facilitador lee en voz alta el capítulo del texto (puede pedir colaboración a los participantes para que sea más dinámico) Juntos conversan qué harían ellos en el caso de encontrarse con “Viernes”. Dan ejemplos de convivencias “buenas y malas” además de opciones para mejorar las dificultades</p>	<p>Libro “<i>Ética para Amador</i>” (Fernando Savater) Sillas (una por participante) Computador con internet. Parlantes. Música para leer https://www.youtube.com/watch?v=eit2nlhDVMk</p>



			en las relaciones.	
<p>The leader within me!</p> 	20 min.	Analizar técnicas y estrategias efectivas para la comunicación no violenta en un desacuerdo.	Los participantes miran el Ted Talk “Cómo hablar con otros que piensan distinto” de Guadalupe Nogués. Tras ver el video, los participantes hacen una lista de 3 acciones que se puedan utilizar para poder hablar con los demás sin hacer juicios de valor y lograr comunicarnos asertivamente.	<p>Computadora Parlantes Conexión a internet Proyector Video:https://www.youtube.com/watch?v=ESwDIXXyh_Y</p>
<p>The leader within me!</p> 	20 min.	Reconocer valores personales y grupales. Integración de equipos.	Dinámica de juego. Cada integrante de equipo escribirá en una hoja cuales son sus tres valores más fuertes y cuáles son las tres cosas que más les gusta de su trabajo. Con cinta adhesiva se pegarán el papel en la espalda. El facilitador pondrá músicaailable. Los participantes	<p>Hojas blancas. Marcadores. Cinta adhesiva. Sillas (una por participante) Computador con internet. Parlantes. Música para bailar https://www.youtube.com/watch?v=wiolqmRfNuw</p>



			<p>deben ir bailando y a la vez leyendo los valores y gustos de sus compañeros, cuando encuentre uno igual o similar al suyo deben tomarse de la mano y seguir bailando juntos, así hasta que se forme un grupo grande o algunos subgrupos. Luego de 10 minutos o cuando se hayan formado los equipos conversarán sobre la dinámica y la formación que se fue dando.</p>	
--	--	--	--	--



Anexo C

Estrategia de comunicación



Real Trees

Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo

Universidad Nacional Costa Rica



Índice

Justificación de la estrategia comunicativa	209
Objetivos del plan de comunicación	211
Objetivo general	211
Objetivos específicos	211
Público meta	212
¿Qué quiere comunicar “Real Trees”?	213
Estrategia de intervención.....	213
Evaluación de la estrategia	215
Presupuesto.....	216
Cronograma	217
Referencias	219



Justificación de la estrategia comunicativa

Crear un modelo de gestión de liderazgo para potencializar acciones comunes que permitan el trabajo en equipo entre los colaboradores del Centro Cultural Costarricense Norteamericano (CCCN), sede de Heredia, así como el desarrollo de las capacidades para la resolución de conflictos y la innovación para la mejora constante, es el planteamiento principal de la propuesta que hemos denominado “**Real Trees**”.

Es por eso que hemos querido plantear como una estrategia de comunicación que permita generar estos cambios a partir de tres módulos de capacitación teórica práctica que permita la cohesión, entre los colaboradores, el repensamiento de la forma de gestión actual para la actualización de esta, a través de la innovación y potencializar las habilidades para el liderazgo de todas las personas vinculadas, a su vez, tendremos una gira que servirá como retroalimentación al modelo para conocer los avances logrados.

Dentro de los hallazgos más relevantes en torno a la investigación, podemos encontrar que existe una muy alta conciencia de los participantes en torno a las habilidades blandas y la importancia que estas tienen en la vida de los mismo. Es desde esta premisa que se parte a la identificación de que se quiere hacer en el proyecto, pero, más importante, que desean y necesitan los colaboradores del CCCN para que su desarrollo personal y profesional lleguen a comprender que la calidad de vida se encuentra en ambas aristas de sus vidas.

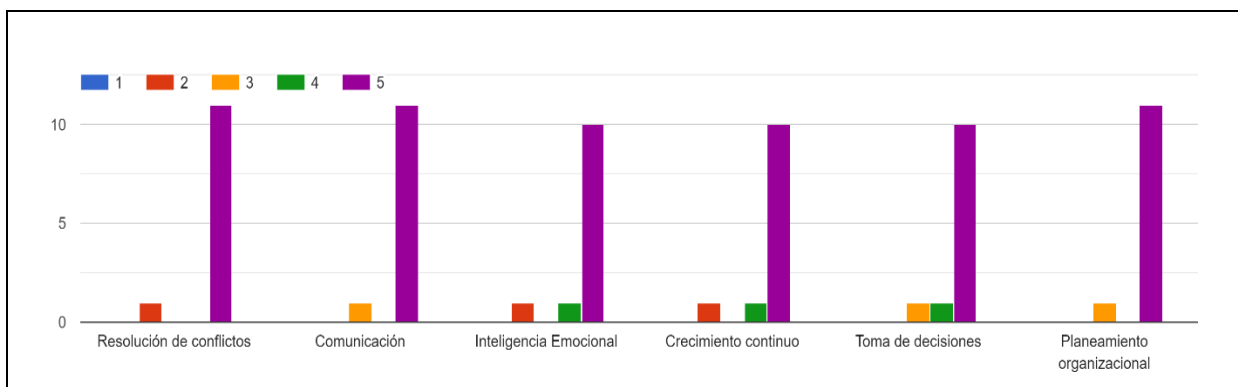
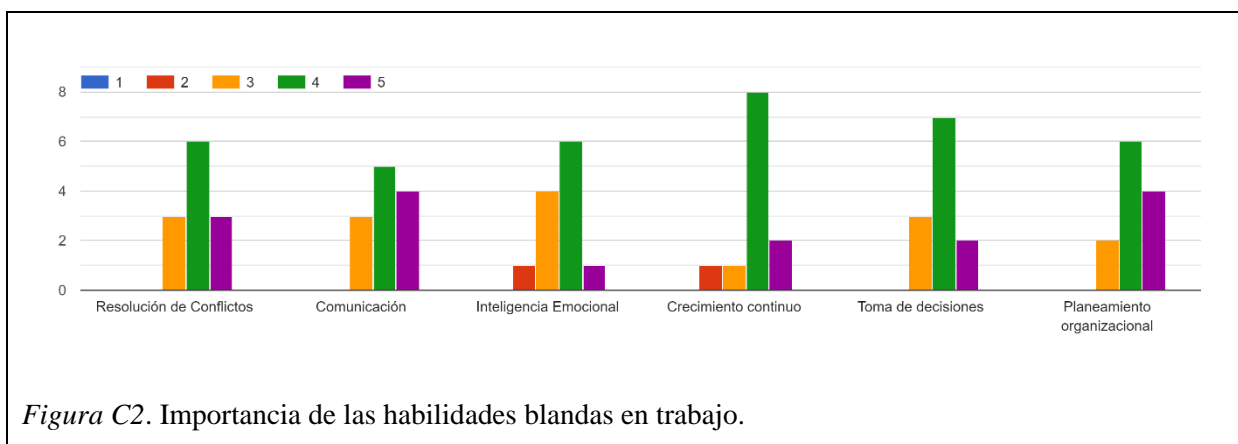


Figura C1. Importancia de las habilidades blandas

Al juxtaponer los valores de importancia de los valores junto a la aplicación de estos desde sus puestos de trabajo, se puede notar que existe una diferencia entre estas dos perspectivas.





En otras palabras, los participantes identifican cada habilidad como relevante, pero, en la práctica, no tiene un impacto tan grande en sus campos laborales. Por ende, las actividades que se plantearon dan como premisa el demostrar a los colaboradores que, sin importar su rol, pueden aplicar estas habilidades y, aún más importante, deben saber cómo hacerlo.

En términos de gestión educativa, los resultados adquiridos son un poco más reveladores, ya que muchas personas hicieron notar que la gestión es un aspecto ausente en sus roles como funcionario.

Encuestado 1: “Hay dos gestores ya que se divide en área academia y administrativa.” (haciendo mención al coordinador académico y al administrador de sede).

Encuestado 2: “Los administradores principales o que tienen más responsabilidades en el área” (haciendo mención a los encargados en la sede de San Pedro).

Encuestado 3: “La dirección ejecutiva, dirección académica, y la jefatura de operaciones con el apoyo de la coordinación educativa de cada sede.”

Encuestado 4: “No sé”

Encuestado 5: “El departamento académico”

Desde la óptica de varios colaboradores, se sienten ausentes o externos a la gestión educativa y hasta llegan a pensar que la gestión solo se hace por parte de la gerencia de la institución, lo cual llega a dar una sensación de ser un trabajador más y no un ente aprendiente y constructor de la realidad de la organización en la sede y como un todo.



El liderazgo, en términos educativos, se ha convertido en la transformación de seres para brindar a la sociedad lo mejor de cada uno. Pese a esto, la transformación del liderazgo para que llegue al salón de clases debe empezar desde el personal que se encarga desde la administración hasta la enseñanza de los conocimientos, por lo cual todos los colaboradores de una institución educativa deben tener un excelente manejo de gestión educativa y habilidades blandas, las cuales facilitarán las relaciones, manteniendo una comunicación efectiva.

La cimentación del liderazgo se ha percibido como una construcción conjunta entre todos los integrantes. Delgado Torres y Delgado Torres (2003) dan aval a dicha perspectiva: “El líder hace una buena gestión de personas cuando, además de mostrar direcciones, objetivos y metas claramente definidas, es capaz de dar toda la orientación y participar en la transformación del potencial en desempeño efectivo...” (p. 83).

Objetivos del plan de comunicación

Objetivo general

- Implementar una estrategia de comunicación del modelo de gestión de liderazgo para potencializar acciones comunes que permitan el trabajo en equipo entre los colaboradores del Centro Cultural Costarricense Norteamericano (CCCN), sede de Heredia, así como el desarrollo de las capacidades para la resolución de conflictos y la innovación para la mejora constante.

Objetivos específicos

- Concientizar a los colaboradores del CCCN, sede Heredia, sobre la importancia de la participación en el proyecto como plataforma de crecimiento profesional y personal.
- Desarrollar el módulo número uno “The chance of being a leader!” que buscará concientizar sobre la importancia de las habilidades blandas para que les permita vivir y motivar el trabajo en equipo.



- Aplicar el módulo “A leader from my position!” que permitirá comprender el liderazgo desde diversas perspectivas con lo cual se genera un entendimiento mayor sobre el rol de ser guía y ser guiado.
- Poner en práctica el módulo “The leader within me” con el cual se busca visualizar el rol de cada colaborador como gestor de la educación en la sede.

Público meta

En su mayoría, profesionales con grado bachiller universitario, de clase media-media, con una edad promedio entre los 26 y 30 años, con residencia en la gran área metropolitana, carentes de integración laboral y objetivos comunes, con un conocimiento medio de las tecnologías, poseedores de mucha habilidad pedagógica y un alto nivel de dominio del idioma inglés, la mayoría colabora por horas en la sede.

Tabla C1.

Descripción del público meta.

Género	Masculino			Femenino	
Cantidad	13			12	
Edad	20 – 25	26 – 30	31 – 35	36 - 45	46 – 55
Cantidad	3	15	2	3	2
Nivel educativo	Educación diversificada	Bachiller	Licenciatura	Maestría	
Cantidad	3	16	3	3	
Estado dentro de la organización	Permanentes		Temporales (por horas)		
Cantidad	8		17		

Nota: Elaborado por Bertrin, M. y Mairena, M. (2020)

La comunicación que se realiza entre el personal y las distintas áreas de la organización se efectúa de manera escrita en su mayoritariamente. Para esto, cada colaborador cuenta con un correo institucional por medio el cual se hacen los comunicados referentes a la organización.

No obstante, la comunicación entre el personal se ve interferida en ciertos casos por el exceso de información, la pertenencia del mensaje, la divisibilidad de los departamentos en



cuanto a conocimientos se refiere, y la malinterpretación de la información brindada al momento de redactar o conversar.

¿Qué quiere comunicar “Real Trees”?

Tabla C2.

Descripción de la comunicación.

¿Qué se comunicará?

Existe un gran líder dentro de cada uno de nosotros.

¿Para qué se comunicará?

Ser conscientes del potencial que se encuentra en nosotros.

¿Por qué es importante este mensaje?

Debemos ser líderes en cada área de nuestras vidas.

¿Quiénes lo recibirán?

Los colaboradores del CCCN Heredia.

¿Dónde y cuándo se entregará el mensaje?

En la sede de Heredia del CCCN iniciando el mes de Setiembre del 2021.

Nota: Elaborado por Bertrin, M. y Mairena, M. (2020)

Estrategia de intervención

Tabla C3.

Descripción de la estrategia

Módulos	Meta	Medios y herramientas	Descripción	Recursos
The chance of being a leader!	Sensibilizar a los interesados a través de la resolución de conflictos por medio de las habilidades	Correo electrónico inicio de módulo Conversatorio Charla expositiva	aviso de las actividades, se plantea crear conciencia en los colaboradores del CCCN	Acceso a los correos electrónicos Material audiovisual (proyector, computador,



	blandas, el liderazgo y la gestión educativa.	Estudios de caso Cine foro Reflexión grupal Gestión salida a terreno con administradores de sede.	de sobre las habilidades blandas y su función en su diario vivir.	parlantes, y cables necesarios) Especialista temática (psicólogo/a) Película temática (Detrás de la pizarra, 2011) Casos para solución Reflexión (Un pavorreal en el mundo de los pingüinos)
A leader from my position!	Capacitar a los interesados, potenciando el liderazgo, la gestión dentro de la organización y las habilidades blandas del personal	Correo inicio módulo Charla expositiva habilidades blandas Actividad trabajo equipo Taller de liderazgo Gestión salida a terreno con la institución a visitar ¿Cómo hago gestión en mi lugar de trabajo? Normas y códigos institucionales	aviso de participantes van a comprender su rol relacionado a la gestión educativa desde su puesto de trabajo y la transformación que esta genera.	Acceso a los correos electrónicos Material audiovisual (proyector, computador, parlantes, y cables necesarios) Actividad equipo (<i>escaperoom</i>) Activos institucionales (reglamento institucional)
The leader within me!	Interactuar o poner en práctica la gestión dentro de la organización, así como las	Correo inicio módulo Taller de gestión educativa	aviso de saberes y habilidades adquiridos en las fases anteriores, los	Acceso a los correos electrónicos Material audiovisual (proyector, computador,



	habilidades blandas y el liderazgo de cada participante.	Correo informativo salida a terreno Feria de liderazgo Correo recordatorio salida a terreno Actividad trabajo en equipo Reflexión final	docentes y administrativos gestionan el cambio desde sus roles dentro de la organización.	parlantes, y cables necesarios) Feria de liderazgo ¿Qué líder soy? Actividad equipo (voluntariado en la comunidad)
I say, I do!	Potenciar el aprendizaje y motivar a los colaboradores a seguir utilizando las herramientas aprendidas, además de evaluar el proyecto.	Salida a terreno, “ <i>team building</i> ”. ¿Cómo estamos ahora? (evaluación de proyecto)	Los partícipes de los módulos evalúan los cambios generados dentro de la organización y en sus vidas personales al valorar la eficiencia y eficacia del proyecto	Actividad equipo (juegos, retos, concursos y cierre)

Nota: Elaborado por Bertrin, M. y Mairena, M. (2020)

Evaluación de la Estrategia

Luego de cada módulo de “**Real Trees**”, a través de foros y encuestas se realizarán evaluaciones de la estrategia implementada a los docentes y administrativos que participan en el proyecto, con el fin de identificar avances, posibles problemas y soluciones. De igual manera al terminar con la aplicación de “**Real Trees**”, se realizará una gira con el personal docente, administrativo y coordinadores, en la cual se desarrollarán actividades de “*team building*”, con el fin de reforzar la unión del equipo y finalizar todos los módulos para observar ¿cómo estamos ahora? (evaluación) de “**Real Trees**”.



Presupuesto

El presupuesto del proyecto “**Real Trees**” contempla el proceso de investigación y planificación del proyecto, además de la implementación de cada uno de los módulos con sus actividades y la salida a terreno que finaliza el proyecto.

Tabla C4.
Descripción del presupuesto

Actividad	Proyecto “ Real Trees ” Paquete de trabajo	Costo
Investigación	Foros, entrevistas personales, revisión de documentación y encuestas.	C\$200000.00
Planificación	Creación de cada módulo según planeamiento de estrategia pedagógica.	C\$300000.00
The chance of being a leader	Correo aviso inicio de módulo	C\$0.00
	Conversatorio: Alimentación, material audiovisual, material de apoyo, espacio para la ejecución.	C\$20000.00
	Charla expositiva: contratación especialista, alimentación, material apoyo, espacio para la ejecución	C\$50000.00
	Estudios de caso: papelógrafos, marcadores, impresión de casos.	C\$5000.00
	Cine foro: equipo audiovisual, película, alimentación.	C\$5000.00
	Reflexión grupal: impresiones, papelógrafos, marcadores, alimentación.	C\$15000.00
	Gestión salida a terreno con administradores de sede.	C\$0.00
	Total:	C\$95000.00
A leader from my position	Correo aviso inicio de módulo	C\$0.00
	Charla expositiva: contratación especialista, alimentación, material apoyo, espacio para la ejecución	C\$ 50000.00
	Actividad trabajo en equipo: creación plan de contingencia, análisis CAME, retroalimentación grupal	C\$ 3000.00
	Taller de liderazgo: contratación especialista, alimentación, material apoyo, espacio para la ejecución, papelógrafos, hojas de color, marcadores, goma	C\$ 75000.00
	Gestión salida a terreno con la institución a visitar	C\$0.00



	Actividad trabajo en equipo: <i>escaperoom</i>	€80000
	Normas y códigos institucionales: reservación del espacio, alimentación, papelógrafos, marcadores	€20000.00
	Total:	€238000.00
The leader within me	Correo aviso inicio de módulo	€0.00
	Taller de gestión educativa: contratación especialista, alimentación, material apoyo, espacio para la ejecución	€ 70000.00
	Correo informativo salida a terreno	€0.00
	Feria de liderazgo: reservar espacio, material apoyo, papelógrafos, marcadores	€20000.00
	Correo recordatorio salida a terreno	€0.00
	Actividad trabajo en equipo: reservación espacio, distintivo institucional, material adicional.	€ 30000.00
	Reflexión final: quien se ha llevado mi queso	€5000.00
	Total:	€125000.00
I say, I do	Actividad trabajo en equipo: reservación espacio, juegos tradicionales, actividades físicas, concurso de talentos, premios, certificados de participación, alimentación, actividad artística y clausura	€120000.00
TOTAL		€1078000.00

Nota: Elaborado por Bertrin, M. y Mairena, M. (2020)

Cronograma

El cronograma del proyecto “**Real Trees**” se detalla desde antes de la implementación de cada uno de los módulos, con el fin de avisar a los participantes, incluye sus actividades y la salida a terreno que finaliza el proyecto, además, de reuniones realizadas con los interesados.

Tabla C5.

Descripción del cronograma

Tema	Actividades	Tiempo	Recursos	Responsables
The chance of being a leader	Correo aviso inicio de módulo	1 día	Acceso a los correos electrónicos	Director del proyecto
	Conversatorio	1 día	Material audiovisual	
	Charla expositiva	1 día	(proyector, computador,	
	Estudios de caso	1 día	parlantes, y cables	
	Cine foro	1 día	necesarios)	
	Reflexión grupal	1 día		



	Gestión salida a terreno con administradores de sede.	2 días	Especialista temática (psicólogo/a) Película temática (Detrás de la pizarra, 2011) Casos para solución Reflexión (Un pavorreal en el mundo de los pingüinos)		
A leader from my position	Correo aviso inicio de módulo	1 día	Acceso a los correos electrónicos	Director proyecto	del
	Charla expositiva habilidades blandas	1 día	Material audiovisual (proyector, computador, parlantes, y cables necesarios)		
	Actividad trabajo en equipo	1 día	Actividad equipo (<i>escaperoom</i>)		
	Taller de liderazgo	1 día	Activos institucionales (reglamento institucional)		
	Gestión salida a terreno con la institución a visitar	2 días			
	¿Cómo hago gestión en mi lugar de trabajo?	1 día			
	Normas y códigos institucionales	1 día			
The leader within me	Correo aviso inicio de módulo	1 día	Acceso a los correos electrónicos	Director proyecto	del
	Taller de gestión educativa	1 día	Material audiovisual (proyector, computador, parlantes, y cables necesarios)		
	Correo informativo salida a terreno	1 día	Feria de liderazgo		
	Feria de liderazgo	1 día	¿Qué líder soy?		
	Correo recordatorio salida a terreno	1 día	Actividad equipo (voluntariado en la comunidad)		
	Actividad trabajo en equipo	1 día			
	Reflexión final	1 día			
I say, I do	Salida a terreno, “ <i>team building</i> ”. ¿Cómo estamos ahora? (evaluación de proyecto)	1 día	Actividad equipo (juegos, retos, concursos y cierre)	Director proyecto	del

Nota: Elaborado por Bertrin, M. y Mairena, M. (2020)



Referencias

Delgado-Torres, N; Delgado-Torres, D. (2003). El líder y el liderazgo: Reflexiones. Revista interamericana de bibliotecología, 26 (2),75-88. ISSN: 0120-0976.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1790/179018081005>

